

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence squashového centra

Competition Analysis of a Squash Centre

Student: Bc. Václav Kučeja

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michaela Musilová

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Václav Kučejka**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Analýza konkurence squashového centra**
Competition Analysis of a Squash Centre

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska analýzy konkurence
3. Charakteristika Squash Centra Ostrava a jeho okolí
4. Metodika shromažďování dat
5. Analýza konkurence společnosti
6. Návrhy a doporučení na zvýšení konkurenceschopnosti
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2001. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

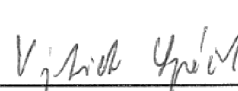
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

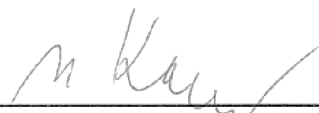
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Musilová**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 26. dubna 2013

Václav Kučejka
.....

Bc. Václav Kučejka

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí své diplomové práce Ing. Michaele Musilové za odbornou pomoc, cenné rady, věcné připomínky a také čas, který mi věnovala při zpracování této diplomové práce.

Obsah

1. Úvod	1
2. Teoretická východiska analýzy konkurence	3
2.1 Konkurence	3
2.1.1 Analýza konkurence	3
2.1.2 Konkurenční výhoda	4
2.1.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	5
2.1.4 Kotlerova strategie tržních pozic	7
2.2 Marketing služeb	7
2.2.1 Nabídka služeb	8
2.2.2 Vlastnosti služeb	8
2.2.3 Marketingový mix služeb	10
2.2.4 Marketingový mix sportu	12
2.3 Mystery shopping	14
2.3.1 Mystery shopper	15
2.3.2. Metody Mystery shoppingu	16
2.3.3. Fáze procesu Mystery shoppingu	17
2.3.4. Výhody Mystery shoppingu na rozdíl od dotazování	18
3. Charakteristika Squash Centra Ostrava a jeho okolí	19
3.1 Historie a proměny squashe	19
3.2 Charakteristika makroprostředí	20
3.2.1 Demografické prostředí	20
3.2.2 Ekonomické prostředí	21
3.2.3 Přírodní prostředí	22
3.2.4 Sociálně-kulturní prostředí	22
3.2.5 Technologické prostředí	23
3.2.6 Politicko-právní prostředí	24

3.3	Charakteristika Squash Centra Ostrava	25
3.3.1	Produkt.....	25
3.3.2	Distribuce.....	26
3.3.3	Cena.....	26
3.3.4	Marketingová komunikace	27
3.3.5	Materiální prostředí	28
3.3.6	Lidé.....	28
3.3.7	Procesy.....	29
3.4	Konkurence.....	30
3.4.1	Squash SMS	32
3.4.2	SC Ostrava.....	33
3.4.3	SBA Squash.....	34
3.4.4	BSO Squash Club	35
3.4.5	SC Fajne	36
4.	Metodika sběru dat.....	38
4.1	Definování problému.....	38
4.2	Stanovení cíle	38
4.3	Plán výzkumu.....	38
4.3.1	Mystery shopping.....	39
4.3.2	Mystery calling	39
4.3.3	Internet.....	39
4.3.4	Dotazník.....	40
4.4	Časový harmonogram.....	40
4.5	Rozpočet výzkumu	41
4.6	Složení výběrového souboru.....	41
5.	Analýza konkurence společnosti	43
5.1	Analýza výsledků Mystery shoppingu	43

5.1.1	Mystery shopping	43
5.1.2	Mystery calling	51
5.1.3	Internet.....	52
5.1.4	Celkové výsledky Mystery shoppingu	53
5.2	Analýza výsledků dotazníkového šetření Squash Centra Ostrava	55
5.2.1	Důležitost a spokojenost vybraných faktorů.....	56
5.2.2	Důležitost a spokojenost vybraných faktorů.....	58
5.2.3	Celková spokojenost.....	59
5.2.4	Korelační analýza faktorů spokojenosti	61
5.2.5	Spokojenost s ostatními středisky	62
5.3	Celkový souhrn analýzy konkurence	63
6.	Návrhy a doporučení na zvýšení konkurenceschopnosti.....	65
6.1	Návrhy a doporučení týkající se kategorie Středisko	65
6.2	Návrhy a doporučení týkající se kategorie Šatny.....	65
6.3	Návrhy a doporučení týkající se kategorie Kurt	66
6.4	Návrhy a doporučení týkající se kategorie Personál	67
6.5	Návrhy a doporučení týkající se kategorie Půjčování vybavení a doplňkový prodej	67
6.6	Návrhy a doporučení týkající se kategorie Služby.....	68
6.7	Návrhy a doporučení týkající se kategorie Otevírací doba.....	69
6.8	Návrhy a doporučení týkající se kategorie Mystery calling a Internet.....	70
7.	Závěr	71
	Seznam použité literatury	72
	Seznam použitých zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Dnešní doba se vyznačuje svou uspěchaností a všudypřítomným stresem. Mnoho lidí proto hledá nejrůznější formy odpočinku a odreagování se, např. u dobré knihy, posezení s přáteli či pohybové aktivity. Jelikož se stále více prosazuje trend zdravého životního stylu, lidé více pečují o sebe a své zdraví, a právě proto se ve svém volném čase věnují nejrůznějším sportovním aktivitám.

Zásadním milníkem pro rozvoj sportu bylo bezpochyby založení novodobých olympijských her v roce 1896, kdy se ze sportu stává celosvětový kulturní a zábavní fenomén. V současnosti nalezneme celou řadu nejrůznějších sportovních a pohybových aktivit. Můžeme vybírat mezi sporty na vrcholové, výkonnostní či rekreační úrovni. K nejrychleji se vyvíjejícím sportům na světě patří v poslední době squash. Hraní squashe zlepšuje vytrvalost, rychlost, sílu, obratnost a koordinaci hráčů. Díky velké intenzitě pohybu se squash stal oblíbeným u lidí, kteří na sport nemají dostatek volného času. Tomuto sportu se v současnosti věnuje více než 16 milionů lidí ve více než 122 státech světa. Je proto logické, že se jednotliví provozovatelé squashových středisek v rámci konkurenčního boje snaží zajistit si konkurenční výhodu prostřednictvím odlišení se od konkurence a efektivnějším využíváním prvků marketingového mixu.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybral středisko Squash Centrum Ostrava, a to hlavně z důvodů, že zde často hraji squash, vedení střediska bylo ochotné se mnou spolupracovat a poskytlo mi veškeré potřebné informace a prostory, ve kterých probíhalo dotazníkové šetření. Cílem mé diplomové práce je analyzovat trh squashových center v Ostravě, porovnat tato střediska, poukázat na jejich přednosti a nedostatky a navrhnout způsoby řešení a kroky, které středisko Squash Centrum Ostrava může využít, aby si zajistilo konkurenční výhodu, a které povedou nejen k udržení stávající klientely, ale také k přilákání nových potenciálních návštěvníků.

Pro získání informací nutných pro potřeby analýzy konkurence použiji moderní metodu výzkumu Mystery shopping a pro zjištění postojů návštěvníků ke středisku Squash Centrum Ostrava metodu písemného dotazování.

Úvodní část práce je teoretická a zabývá se konkurencí, marketingovým mixem služeb a sportu a metodou Mystery shopping. Následuje charakteristika Squash Centra Ostrava z pohledu makroprostředí a marketingového mixu služeb a také charakteristika

nejvýznamnějších konkurentů. V praktické části jsou potom analyzovány výsledky Mystery shoppingu a písemného dotazování a jsou předloženy výsledky výzkumu. Na konci práce jsou uvedena závěrečná doporučení a návrhy pro zvýšení konkurenceschopnosti střediska.

2. Teoretická východiska analýzy konkurence

Tato kapitola diplomové práce se zabývá teorií konkurence, marketingem služeb a metodami výzkumu, které budou v práci použity; jsou to Mystery shopping a písemné dotazování.

2.1 Konkurence

„Konkurence je velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti firmy. Firmy proto zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky aj.“ [5, str. 86]

Konkurence je obecně definována jako otevřená množina subjektů, kteří v daném čase a daném místě vytvářejí konkurenční prostředí. Tyto subjekty označujeme jako konkurenty. [2]

Konkurenti jsou chápáni jako prvky zmíněné množiny, disponující konkurenčními silami. Na konkurenci působí takovým způsobem, aby získali rozhodující vliv a roli, neboli konkurenceschopnost a byli tak schopni obstát v konkurenčním prostředí. [2]

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastností konkurentů a výsledný projev vzájemného působení jednotlivých konkurentů v konkurenčním prostředí. [2]

Konkurenční prostředí představuje prostor, ve kterém na sebe vzájemně působí dva či více jednotlivců a mají snahu realizovat stejnou nebo podobnou činnost. Konkurenční prostředí je nejdynamičtější prostředí, v němž firma operuje. Zákazník má vždy možnost volby, jakým produktem či službou a u kterého konkurenta uspokojí své potřeby. Z hlediska marketingových rozhodnutí je proto nezbytné pro firmy pochopit povahu konkurence na relevantních trzích, zjistit chování a strategie konkurentů, analyzovat konkurenci a tím si vytvořit konkurenční výhody. [3]

2.1.1 Analýza konkurence

Analýza konkurence představuje důležitou část plánovacího procesu. Podnik si vymezuje své přímé, nepřímé a potenciální konkurenty, což mu slouží zejména k:

- pochopení jejich konkurenčních výhod a nevýhod oproti jiným konkurentům,

- porozumění minulých, současných a hlavně budoucích strategií konkurentů a jejich budoucích marketingových rozhodnutí,
- predikci reakce konkurence na firemní marketingová rozhodnutí,
- určení takových strategií, díky nimž podnik získá konkurenční výhodu,
- predikci návratnosti budoucích investic,
- zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách. [4]

Aby firma mohla určit, kdo je jejím přímým a nepřímým konkurentem, musí vycházet ze dvou faktorů, a to podobnost schopností a společný trh. Faktor **podobnost schopností** znázorňuje analogii v silných stránkách relevantních firem. Faktor **společný trh** znamená míru vzájemného soupeření konkurentů na společném trhu, neboli jak moc se překrývají trhy, na nichž jednotlivé firmy působí.

Po identifikaci svých konkurentů by se firma měla snažit zhodnotit schopnosti, cíle, strategie, očekávání, zdroje, silné a slabé stránky každého z nich. Dále je žádoucí předvídat jejich současné, ale také budoucí strategie a také vědět, jaká bude pravděpodobně reakce konkurentů na firemní strategie a aktivity. Jednotlivé faktory, které mají vliv na tržní pozici firmy, je nutné brát jako celek, neboť jenom tehdy je firma schopna zjistit jejich celkový vliv. Nakonec podnik navrhne strategii, která mu pomůže zareagovat na konkurenční aktivity a získat tak konkurenční výhodu.

2.1.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda představuje schopnost podniku vykonávat určité činnosti jedním nebo více způsoby tak, že ho konkurence není schopna napodobit. Konkurenční výhoda je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, hlavně v případě působení konkurenčních sil. Nejde však jenom o to činit aktivity lépe než konkurence, ale provádět je odlišně. [6]

Zdroje konkurenční výhody

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na konkurenčních trzích; jinými slovy se dá popsat jako hodnota vytvořená pro zákazníky. Může mít různou podobu, např. nižší ceny oproti konkurenci, poskytnutí zvláštních výhod, výrazná diferenciací výrobků a služeb, efektivní komunikace, výhoda díky patentům, licencím či jiné ochraně, použití nových technologií, jedinečný zdroj surovin aj. [6]

Životnost konkurenční výhody

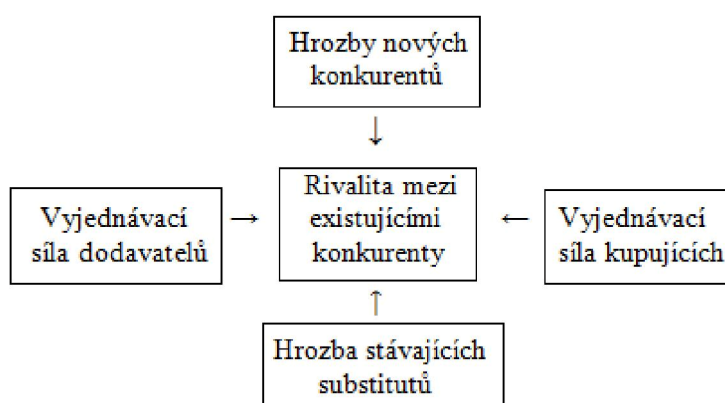
Většina konkurenčních výhod je pouze dočasná. Dříve nebo později přestanou účinkovat, a proto je třeba se na trhu chovat iniciativně a přicházet s novými inovativními nápady co nejrychleji. Existují čtyři strategie, které je možno vždy vhodně inovovat a modifikovat tak, aby se životnost konkurenční výhody prodloužila na co možná nejdelší dobu:

- strategie „**náklady a kvalita**“, kdy firma po určitou dobu operuje s velmi nízkými náklady a přitom zajišťuje vysokou kvalitu výrobků a služeb,
- strategie „**rychlého know-how**“, jež je založena na schopnosti firmy vstoupit do konkurenčního boje s vhodnými inovacemi a v pravý čas,
- strategie „**vstupních bariér**“, které zabraňují konkurentům vstoupit na trh,
- strategie „**kapitálové síly**“, kdy firma využívá svou silnou kapitálovou pozici. [7]

2.1.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

M. E. Porter (2008) ve své knize vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností, kdy úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Souhrnné působení těchto sil stanovuje východiska dosažení finálního zisku v odvětví. Obr. 2.1 znázorňuje působení zmíněných sil:

Obr. 2.1: Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: [8], upraveno autorem

Hrozba nových konkurentů začíná, když stávající firmy dosahují na trhu snadných a lákavých zisků a je lehké na trh vstoupit. Existují dvě bariéry, které ovlivňují rychlost vstupu nových podniků na trh; jsou to bariéry *strategické a strukturální*.

Strategická bariéra znamená snahy současných firem činit trh neatraktivní pro nové potenciální konkurenty, např. prostřednictvím zadržování svých nových technologií až do doby, kdy hrozí vstup nových firem na trh. *Strukturální bariéra* je potom dána požadovanou výrobní kapacitou, která je pro konkurenty nezbytná k dosažení rozumné nákladové ceny, nedostatkem zkušeností a přístupu k distribučním kanálům a investicemi nezbytnými pro získání nového místa na trhu.

Hrozba stávajících substitutů znamená nebezpečí ze strany konkurenčních výrobků a služeb, které funkčně nahrazují ty firemní. Nebezpečí se zvyšuje při větší pružnosti zákazníka, který je ochoten při zlepšené kvalitě a ceně substitutů přecházet ke konkurenci.

Vyjednávací síla zákazníků závisí na různých faktorech, např. na *počtu zákazníků* (je-li zákazníků na trhu méně a jsou jednotní, mohou se lépe „domluvit“ při prosazování svých zájmů, čímž se zvětšuje jejich síla), na *stupni koncentrace zákazníka* (když zákazníci nakupují relativně velké množství výrobků a služeb, zlepšuje se jejich vyjednávací síla), na *stupni diferenciaci produktu* (vyjednávací síla zákazníků se zvyšuje s rostoucím počtem konkurentů) nebo na *citlivost na kvalitu produktu* (výhodu má ten dodavatel, jenž uplatňuje např. systémy řízení jakosti).

Vyjednávací síla dodavatelů se ve své podstatě podobá vyjednávací síle zákazníků, s tím rozdílem, že dodavatelé disponují větší možností diktovat podmínky, kterými se pak odběratelé musí řídit. Mezi hlavní vyjednávací síly dodavatelů patří zvýšení jejich stupně koncentrace, dodávky jedinečných produktů, dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu finálního produktu nebo opatření, kdy zákazník musí vynaložit určité prostředky, aby mohl změnit dodavatele.

Konkurence v odvětví je chápána jako soutěž mezi firmami podnikajícími ve stejném odvětví. Rozsah tohoto konkurenčního boje je určován následujícími faktory:

- *stupněm koncentrace* – se zvyšujícím se stupněm koncentrace dochází k ostřejší konkurenci,
- *diferenciací výrobků* – konkurence oslabuje diferenciaci produktů a vznikem preferovanějších značek,
- *změnou velikosti trhu* – při zvětšujícím se trhu dochází k rychlejšímu oslabování konkurence,

- *strukturou nákladů* – vysoké fixní náklady pro konkurenci znamenají tendenci konkurovat si více cenou při zmenšujícím se trhu,
- *rostoucí výrobní kapacitou* – pokud nárůst výrobních kapacit převýší nárůst trhu, dochází ke vzniku ostřejší konkurence,
- *bariérou vstupu* – konkurence se také zvyšuje v případě, že je pro dodavatele obtížné odstoupit ze zmenšujícího se trhu. [8]

2.1.4 Kotlerova strategie tržních pozic

Strategie tržního vůdce – vůdce představuje firmu s největším tržním podílem. Tuto pozici podnik získal pravděpodobně svým prvenstvím na trhu a tuto pozici chce udržet nebo posílit.

Strategie tržního vyzyvatele – podnik si na úkor tržního vůdce či menších firem chce zvýšit svůj tržní podíl a to buď prostřednictvím nižších cen a horší jakosti produktů, nebo naopak špičkových výrobků a služeb a inovací.

Strategie tržního následovatele – ne všechny podniky mohou konkurovat tržnímu vůdci, některé proto volí strategii odlišení se, což jim pomůže udržet rovnováhu v odvětví.

Strategie vyhledávající tržní mezery – podnik nemá v zájmu proniknout na celý trh, ale pouze na jeho část. Tuto strategii využívají zejména malé podniky; zaměřují se na specifickou část trhu, která vyžaduje specifické přístupy a je tak pro velké firmy neatraktivní.[4]

2.2 Marketing služeb

„Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“ [12, str. 710]

Službou se obecně myslí samostatně identifikovatelná, zejména nehmotná aktivita, která poskytuje uspokojování potřeb a nejedná se vždy o prodej hmotného výrobku. Užití hmotných produktů může být někdy při produkci služby žádoucí, nicméně však nedochází k převodu vlastnictví tohoto hmotného statku. [1]

2.2.1 Nabídka služeb

Nabídka firmy v sobě mnohdy zahrnuje určité služby. Jejich podíl na konečném výrobku se různí. Jen málokdy nalezneme službu nebo zboží v tzv. „čisté podobě“. Proto se při rozlišování mezi výrobky a službami často zmiňuje nepřetržitost výrobků a služeb s převažujícím objemem buď hmotného či nehmotného hlediska. Na základě těchto skutečností rozlišujeme pět kategorií nabídek:

- **Čistě hmotné zboží** – s produktem se nespojují žádné dodatečné služby,
- **Hmotné zboží doprovázené jednou nebo více službami** – zde spadá prodej technologicky vyspělých produktů, u kterých je patrná jistá související služba (např. instalace či údržba),
- **Hybridní nabídka** – zastoupení hmotného produktu a služby je v rámci této nabídky přibližně na stejné úrovni (např. gastronomické služby),
- **Služba doprovázená drobným zbožím** – hlavní část nabídky tvoří služba a hmotné výrobky jsou nabízeny pouze jako podpůrné prostředky, příkladem může být nabídka hry squashe s případnou možností zakoupení sportovního vybavení,
- **Čistá služba** – nabídka neobsahuje žádný hmotný aspekt (např. služby hromadné dopravy). [12]

2.2.2 Vlastnosti služeb

K nejčastějším vlastnostem služeb za účelem jejich rozlišení od hmotných produktů patří:

Nehmotnost – je nejcharakterističtější vlastností služeb, neboť čistou službu nemůžeme postihnout žádným fyzickým smyslem, málokdy ji lze vyzkoušet a před jejím pořízením si ji stěží můžeme prohlédnout. Mnohé její složky, jako např. spolehlivost, kvalitu, jistotu aj. zákazníci zhodnotí až po nákupu a spotřebě služby. To znamená, že nakupující je před pořízením služby vystaven určité míře nejistoty; nelze totiž předem odhadnout kvalitu téže služby poskytované různými konkurenty.

Producenti služeb se proto snaží o zhmotnění nabízené služby, kdy k marketingovému mixu služeb přidávají prvky materiálního prostředí, snaží se zdůraznit význam komunikačního mixu, vytváří silnou značku a jméno firmy, zaměřují se na kvalitu služby či využívá reklamu a reference. [1]

Neoddělitelnost – Poskytovatel služby a její uživatel se setkají v určitém čase a na předem dohodnutém místě tak, aby služba mohla být realizována. V procesu poskytování služby jsou přítomni zákazníci, kteří se stávají neoddělitelnou součástí poskytování služby. Neoddělitelnost služby bývá také důvodem pro vznik monopolů poskytovatelů určitých služeb – hlavně v případě jedinečnosti dané služby. Na druhou stranu také zákazníci do značné míry mohou spoluvytvářet službu – např. je-li celkový užitek z poskytnuté služby úměrný počtu lidí využívající tuto službu (atmosféra sportovního utkání aj.).

Ne vždy je však nutné, aby zákazník byl přítomen po celou dobu tohoto procesu. V případě, kdy je žádoucí, aby produkce a spotřeba služby byla co možná nejvíce oddělena, může management firmy využít určitých metod, např. zdokonalování systémů dodávky služby, práce s většími skupinami zákazníků nebo zrychlení práce poskytovatelů služeb. [1, 12]

Proměnlivost – tato vlastnost vyplývá ze závislosti mezi osobou poskytovatele, místem a časem spotřeby služby. Služby nelze předem zkontrolovat, zda splňují požadovanou kvalitu. Často dochází k tomu, že způsob provedení jedné služby se značně liší od způsobu provedení téže služby u jiné firmy. Stejně jako u poskytovatelů služby, tak ani u zákazníků se nedá předvídat jejich chování v procesu spotřeby služby.

Proměnlivost služby také znamená nemožnost jejich patentování, což vede ke snadnému vstupu konkurentů na trh služeb. Aby management zajistil kontrolu kvality svých služeb, může podstoupit následující kroky:

- **Investice do správných postupů přijímání a zaučování** – klíčové je najmout vhodné zaměstnance a poskytnout jim dostatečný trénink a školení a stanovit jim vhodné normy kvality chování,
- **Standardizace procesu výkonu služby skrze celou společnost** – potenciálnímu selhání v procesu poskytování služby může zabránit příprava plánu služeb,
- **Monitorování spokojenosti zákazníků** – pro firmy je vhodné průběžně kontrolovat spokojenost svých zákazníků se službami společnosti prostřednictvím dotazování, reagování na stížnosti apod. [1, 12]

Pomíjivost – tato vlastnost znamená, že službu nelze uchovávat, opětovně prodávat či vracet. Pomíjivost neboli nemožnost službu skladovat, se stává problémem v momentě, je-li poptávka nestálá. Tato vlastnost vyplývá z faktu, že hodnota služby tkví v jejím poskytnutí.

Existuje několik strategií, kterými lze poptávku a nabídku služeb lépe sladit. **Na straně poptávky** se jedná o **cenovou diferenciaci** (přesun části poptávky ze špiček mimo ně, např. nižší ceny služeb ve večerních hodinách), **komplementární služby** (k eliminaci nežádoucího čekání) nebo **rezervační služby** (pro řízení úrovně poptávky). **Na straně poptávky** jde např. o **zaměstnávání pracovníků na částečný úvazek** (korigování fluktuace poptávky), **zvýšení efektivity v době špičky** (pracovníci při nárůstu poptávky provádějí pouze základní činnosti), **zvýšení účasti zákazníků** (spolupráce spotřebitelů v procesu nabízení služby) nebo **zisk prostorů pro budoucí expanzi** (nákup okolních pozemků pro budoucí využití). [1, 12]

Absence vlastnictví – tato vlastnost souvisí s pomíjivostí a nehmotností. Službu, na rozdíl od hmotného výrobku, nelze vlastnit. S nákupem fyzického zboží získá zákazník osobní přístup k výrobku po neomezenou dobu, zatímco při poskytování služby se přístup omezuje na určitou dobu, a to bez vlastnického práva. Kvůli tomuto atributu se poskytovatelé služeb snaží upevňovat identitu značky a spřízněnost se zákazníkem prostřednictvím těchto metod:

- častým uživatelům služeb jsou poskytovány **výhody** za účelem zajištění loajality zákazníků (např. desáté využití služby zdarma apod.),
- vytváření **klubů a sdružení** nabízející pocit sounáležitosti a vlastnictví,
- **přeměna absence nemožnosti vlastnictví ve výhodu**, kdy se zdůrazňuje výhoda v podobě snižování kapitálových nákladů (např. skladování) a zvyšování flexibility podniku. [12]

2.2.3 Marketingový mix služeb

Marketingovým mixem se rozumí soubor nástrojů, jejichž pomocí firma vytváří vlastnosti služeb, které následně nabízí zákazníkům. Základním cílem je uspokojení potřeb zákazníků a vytváření zisku.

Původní prvky marketingového mixu (produkt, distribuce, cena a propagace) v oblasti poskytování služeb jsou pro úspěšné vytváření marketingových plánů z důvodů výše popsaných vlastností nedostačující, a proto je k nim nutné připojit další tři prvky – materiální prostředí, lidi a procesy.

Produkt

Produktem se rozumí vše, co firma poskytuje zákazníkům k uspokojení jeho potřeb. V souvislosti se službami se jako produkt chápe určitý proces, který nezahrnuje hmotné atributy. Klíčová je kvalita služby.

Distribuce

Distribuce činí přístup zákazníků ke službě snadnějším. Souvisí s lokalizací služby, s volbou zprostředkovatele dodávky služby a s případným pohybem fyzických atributů, které tvoří součást služby.

Cena

Cena hraje důležitou roli ukazatele kvality, neboť služba má nehmotný charakter. Obecně je cena peněžitým vyjádřením částky, kterou zákazník vynakládá za užívání služby. Klíčové pro stanovení ceny jsou náklady, koupěschopná poptávka, relativní úrovně ceny, úlohy ceny při podpoře prodeje aj. Další specifika při tvorbě ceny představuje fakt neoddělitelnosti služby od jejího poskytovatele. Společnost tudíž musí věnovat pozornost hlavně nabídkové straně ceny, a to nákladům.

Marketingová komunikace

Existuje spousta komunikačních nástrojů, z nichž každý má své specifické znaky a charakteristiky. **Reklama** představuje nástroj placené impersonální masové komunikace. Využívá se různých médií, jako např. televize, tisk, rozhlas aj. **Podpora prodeje** je soubor aktivit za účelem stimulování prodeje (slevové kupony, soutěže, vzorky zdarma apod.). **Sponzorství** znamená vzájemně prospěšné činnosti sponzora a sponzorovaného, kdy sponzor dává sponzorovanému služby, zboží či know-how a ten mu na oplátku přispívá k posilování povědomí o značce či upevnění firemního image. Sponzorovat se dají sportovní aktivity, věda, společenské projekty, televizní programy aj. **Public relations**, neboli PR, představuje vztahy s veřejností, neboli všechny aktivity, díky nimž společnost komunikuje s okolím, se kterým chce firma navázat dobré vztahy. Tyto činnosti jsou neplacené a informace jsou veřejnosti předkládány většinou novináři. **Osobní prodej** je forma osobní komunikace, kdy prodejce představí produkt nebo službu za účelem jeho prodeje. **Přímý marketing** znamená adresnou komunikaci se zákazníkem prostřednictvím pošty, elektronické pošty, internetu nebo

telefonu. Mezi další formy marketingové komunikace patří např. **virální marketing** (využití sociálních sítí) či **guerilla marketing** (netradiční forma propagace s nižšími náklady). [13]

Materiální prostředí

Kvůli nehmotnosti služeb musí zákazníci službu nejdříve využít (spotřebovat) a až potom ji mohou ohodnotit. Materiální prostředí je důkazem o vlastnostech služby. Tvořit je může provozovna firmy, kde je služba spotřebována, oblečení zaměstnanců společnosti, která službu poskytuje či letáky a brožury obsahující informace o službě.

Lidé

Lidský faktor u mnoha služeb představuje jeden z klíčových prvků marketingového mixu služeb mající přímý vliv na jejich kvalitu, neboť při poskytování služeb často dochází k přímému kontaktu zákazníků s personálem společnosti. Firmy by tedy měly dbát na dostatečné vzdělávání a motivování svých pracovníků stejně jako na určování pravidel chování pro zákazníky, aby byl zachován příznivý vztah mezi poskytovatelem a jejími spotřebiteli.

Procesy

Vzájemný vztah mezi zákazníkem a poskytovatelem je důvodem pro zohlednění způsobu, jakým je služba poskytována. Pokud zákazníci musejí čekat dlouhou dobu na vyřízení svých požadavků, pokud jim nejsou dostatečně vysvětleny všechny podmínky pro užití služby či jim není poskytnuta pomoc při jakýchkoliv problémech, mohou od společnosti odcházet nespokojeni a mohou inklinovat ke konkurenci. Z tohoto důvodu je žádoucí realizovat analýzy procesů, tvořit jejich schémata, třídít je a snažit se je co možná nejvíce zjednodušit. [1]

2.2.4 Marketingový mix sportu

Marketingový mix sportu představuje konkrétněji zaměřený marketingový mix služeb. Stejně jako v obecném pojetí i marketingový mix sportu zahrnuje sedm prvků.

Produkt

Sportovním produktem je problematičtější definovat, nezahrnuje totiž pouze fyzické zboží (sportovní vybavení), ale také služby, osoby, myšlenky, provozovny a další hmotné a nehmotné atributy. Klíčovým momentem obchodu je dobrá znalost produktu a hlavně jeho

specifických a zvláštních stránek. Charakter produktu má velký vliv na další nástroje marketingového mixu sportu.

Cena

U sportovních organizací je cena spjata s druhem produktu, které firma nabízí. Klíčové faktory při určování ceny jsou ekonomické propočty, vlastní úsudek poskytovatelů služeb, informace o průběhu poptávky, ceny ostatních konkurentů a existence jedinečného produktu. Své uplatnění má i použití necenových nástrojů (značka, balení apod.), jelikož mají na zákazníka psychologický vliv. V neposlední řadě se při tvorbě cen počítá s nástroji podpory prodeje, např. zvýhodněné permanentky, studentské slevy, slevy v časech mimo špičku apod.

Distribuce

Distribuční cesty se odvíjí od druhu sportovního produktu, od charakteru společnosti, která jej nabízí, od zákazníka, jenž jej spotřebovává a jiných faktorů. Klíčová je povaha produktu. Hmotné výrobky, neboli sportovním zbožím, se vyrábí zpravidla masově a bývají dopraveny přímo na místo prodeje. Příkladem může být sportovní obuv. U nehmotných služeb je situace odlišná – kvůli výše zmíněným vlastnostem služeb zákazník musí službu spotřebovat ve sportovním zařízení a nemá možnost si ji předem vyzkoušet. Důležité je tedy zákazníka přesvědčit o kvalitě nabízené služby, a to místem, kde je služba poskytována, osobou poskytovatele, zařízením firmy nebo propagačními materiály.

Marketingová komunikace

Při prodeji sportovních produktů se využívá zejména reklamy, publicity, podpory prodeje a osobního prodeje. Marketingová komunikace ve sportu se odvíjí od specifčnosti nabízené služby, nicméně vychází i z výše zmíněných nástrojů – ceny a distribuce. Odvíjí se od cílů managementu, cílových skupin zákazníků, volby médií, a dostupných finančních prostředků. **Reklama** bývá zaměřena na sportovní výrobky a služby a bývá umístěna i na zvláštních sportovních médiích (dresy, výstroj apod.). **Publicita** využívá slavné osobnosti (nejčastěji z oblasti sportu), které podávají svědectví o kvalitě sportovního zboží a služeb. **Podpora prodeje** má v souvislosti s marketingem sportu nejčastěji podobu zvýhodněných permanentek, slevových kupónů při dosažení určitého počtu návštěv, studentská zvýhodnění aj. **Osobní prodej** se uskutečňuje prostřednictvím osobního vystupování manažera nebo představitel sportovního centra.

Lidé

Personál sportovního centra představuje zásadní faktor, kvůli kterému zákazníci do společnosti přijdou, ale taky kvůli kterému nejčastěji odchází. Různí poskytovatelé stejné služby (trenéři či instruktoři) dovedou prezentací téže služby vytvořit pro zákazníka rozdílné zážitky. Jelikož jsou to právě zaměstnanci sportoviště, kteří danou firmu prezentují, manažeři sportovních center by tudíž měli klást velký důraz na jejich správné proškolení a apelovat na schopnost vlídného a vstřícného jednání a přístupu k zákazníkům.

Proces

V souvislosti s poskytováním sportovních služeb je důležité upravit dobu obsluhy zákazníka (jedná se o základní měřítko pro oceňování), rychlost obsluhy (obsluha zákazníků v co nejkratším čase), dobu čekání (zejména využívá-li zákazník služeb trenéra) a formu obsluhy (přizpůsobit nabídku služeb zákazníkům preferující individuální či skupinovou obsluhu).

Prezentace

U prezentace provozovny, kde se služby spotřebovávají, a image sportoviště se zohledňuje velikost provozovny, vybavení sportoviště, atmosféra prostředí, komfort provozovny a čistota. [9]

2.3 Mystery shopping

Mystery shopping představuje metodu marketingového výzkumu, prostřednictvím které společnosti měří kvalitu služeb a procesu nákupu zákazníků. Jedná se o vědecký postup, kdy se pomocí simulovaných nákupů hodnotí kvalita služeb jako např. zákaznický servis, znalosti personálu, komunikační dovednosti, profesionalita pracovníků aj. [10]

Podle jiných definic je Mystery shopping anonymní akt předstírání běžného zákazníka a hodnocení nákupního procesu tzv. Mystery shoppery, tedy „utajenými“ zákazníky, kteří zastávají roli hodnotitele služeb, výzkumného zákazníka, auditora nebo marketingového výzkumníka. [11]

Tento koncept není nový, např. ve středověku se králové a panovníci mnohdy převlékali za obyčejné poddané a vmísili se mezi ně za účelem zjištění jejich názorů na panovníka a postojů k jeho vládě. Mystery shopping, jak ho známe dnes, vznikl ve čtyřicátých

letech minulého století jako způsob měření zaměstnanecké integrity. Postupně se tato metoda začala využívat v hotelech, kasinech, zábavních parcích, bankách a v neposlední řadě také ve sportovních střediscích. [10]

Mystery shopping využívá kvalitativního i kvantitativního hodnocení při posuzování kvality poskytovaných služeb. Aspekty hodnocení se mohou lišit v závislosti na zkoumané společnosti. V souvislosti se sportovním střediskem mezi hodnocená kritéria můžeme zařadit např. exteriér a interiér provozovny, vybavenost šaten, úroveň hrací plochy, informovanost a ochotu personálu, nabídku doplňkových služeb (např. půjčování vybavení nebo připojení k internetu), otevírací dobu střediska aj.

2.3.1 Mystery shopper

„Mystery shopper (hodnotitel), jehož úkol není zaměstnanci znám, předstírá nákupní záměr, požaduje službu nebo si nechává poradit. V rámci takto vymezené situace se uskutečňuje kvazireálný prodejní rozhovor, který je následně zhodnocen“ [21, str. 6]

Mystery shopper je speciálně vyškolený pracovník, který se chová jako stávající nebo budoucí zákazník. Jeho role spočívá v hodnocení personálu a prodejního procesu podle předem stanovených kritérií. Současně si všímá vzhledu prodejního místa, atmosféry ve společnosti, jednání pracovníků firmy s nakupujícími apod. Klíčové je utajení jeho funkce po celou dobu návštěvy. Po ukončení nákupu či využívání služby si Mystery shopper vyplní předem připravený záznamový arch. Posudek, který se skládá jednak ze subjektivního pocitu a jednak z objektivního hodnocení, může Mystery shopper doplnit o vlastní komentáře a dojmy. [21]

Aby se předešlo zkreslování hodnocení či prozrazení Mystery shoppera, bývají často nájímáni externí pracovníci. Mystery shoppeři musí být řádně proškoleni a musí disponovat výbornými pozorovacími a komunikačními schopnostmi. Dále se Mystery shopper vyznačuje kreativitou, nezávislostí, objektivitou a kritičností. I. Wagnerová (2008) uvádí dělení Mystery shopperů do tří skupin:

„checkers“ – zaměstnanci, kteří hodnotí své kolegy. Jedná se o pracovníky stejné nebo jiné firmy, kteří však sami provádějí výzkumnou činnost,

experti – externí pracovníci, kteří mají vynikající odborné znalosti zkoumané oblasti,

zákazníci – reální zákazníci, kteří jsou firmou požádáni o spolupráci; v komparaci s předešlými dvěma skupinami zákazníci nemají jiná měřítka než průměrný kupující, mohou však být ovlivňováni předešlými zkušenostmi,

Mystery shopper expert – nezávislý externí hodnotitel, pro potřeby konkrétního šetření je řádně proškolený. Jedná se o nejefektivnější způsob Mystery shoppingu. [21, 36]

2.3.2. Metody Mystery shoppingu

Mezi výzkumné metody Mystery shoppingu patří forma osobní návštěvy (Mystery shopping) nebo telefonického rozhovoru (Mystery calling). V dnešním světě je komunikace přes internet stále rozšířenější, pro poskytovatele služeb je proto žádoucí zvládnout i tuto formu komunikace. Tato metoda se nazývá Mystery mailing. Další způsoby využití fiktivního zákazníka jsou patrné při využívání internetových stránek (Mystery návštěvy internetových stránek) nebo při doručování zásilek (Mystery delivery).

Mystery shopping - místem výzkumu jsou zejména střediska, kde je služba nabízena a dochází k osobnímu kontaktu fiktivního zákazníka s personálem provozovny. Jak bylo zmíněno výše, náplní práce Mystery shoppera je hodnotit nejrůznější aspekty nabízených služeb podle předem sestaveného scénáře a získané výsledky potom vyhodnotit a porovnat s konkurencí.

Mystery calling – pomocí této metody se zkoumá kvalita zákaznického servisu na infolinkách. Mezi hodnotící kritéria zpravidla patří čekací doba, způsob komunikace se zákazníkem, ochota pracovníků zodpovědět nejrůznější otázky apod. Vyškolený tazatel na základě fiktivního telefonátu postupuje podle předem stanoveného scénáře a výsledkem je celkové zhodnocení přístupu personálu k volajícím zákazníkům. [22]

Mystery mailing - Mystery mailing využívají firmy, které chtějí vyhodnotit profesionalitu komunikace svých zaměstnanců se zákazníky skrze elektronickou komunikaci. Mezi nejčastěji prováděné kontroly patří např. dotazy na dostupnost zboží, žádosti o cenovou nabídku produktů a služeb či dotazy na zpracování zakázky. [23]

Mystery návštěvy webových stránek – v dnešní době většina poskytovatelů služeb poskytuje informace a různé služby na svých internetových stránkách. Pro zákazníky mohou webové stránky firmy představovat prvotní zdroj informací o společnosti a nabízených

službách, je proto žádoucí, aby stránky byly přehledné, obsahovaly kontakt na firmu a nabízely další služby (možnost online rezervace u sportovního střediska apod.)

Mystery delivery - touto metodou se hodnotí doručovací fáze obchodu. Zkoumaná kritéria mohou být např. rychlost dodávek od objednání po doručení, kvalita a způsob komunikace mezi prodávajícím či poskytovatelem služby a zákazníkem anebo průběžné kontroly zásilek. [10]

2.3.3. Fáze procesu Mystery shoppingu

Výzkumná metoda za využití fiktivního nákupu se rozděluje na několik fází:

Přípravná fáze

Před samotným výzkumem je potřeba učinit několik kroků. Prvním z nich je **uvědomění si problému**, tudíž zjištění potřeby šetření. Následuje **definice cílů** výzkumu a stanovení požadavků, co od výzkumu firma očekává. Potom je možné **vybrat si agenturu**, která bude výzkum provádět. Agentura pak na základě požadavků zadávající firmy vytvoří **scénář výzkumu**, dle kterého se Mystery shoppeři budou řídit. Do **záznamového archu** dle předem stanovených **kritérií** budou výzkumníci zapisovat zjištěné údaje. Poslední část přípravné etapy zahrnuje správný **výběr Mystery shopperů** a jejich pečlivé zaškolení.

Výzkumné agentury se řídí etickým kodexem a ve většině případů se na přípravě podílí jak agentura, tak zadavatel. V případě jednoduššího a běžně využívaného scénáře může celou přípravu obstarat pouze agentura. Nakonec dojde k finanční kalkulaci a uzavření smlouvy mezi zadavatelem výzkumu a výzkumnou agenturou.

Realizační fáze

V této fázi Mystery shopper provede výzkum ve společnosti zadavatele. Zjištěné údaje dle předem připraveného scénáře zapisuje do předem připraveného záznamového archu. Vhodné je zjištěné informace zapsat bezprostředně po ukončení výzkumu.

Vyhodnocení

V této poslední fázi se vyhodnotí zjištěné údaje. Postupně se zpracují a vyhodnotí veškeré získané informace a na základě odborné analýzy výsledků se formulují návrhy a doporučení na zlepšení zjištěných nedostatků. Závěrečná zpráva by měla komentovat požadavky a cíle, které zadavatel zmínil v rámci přípravné fáze. [21, 18]

2.3.4. Výhody Mystery shoppingu na rozdíl od dotazování

Mystery shopping je metoda, která se vyznačuje **nižšími náklady** na rozdíl od dotazování a přináší vysoce spolehlivé výsledky. Mystery shopper je většinou motivován finančně, a proto jeho **závěry bývají věrohodné a méně subjektivní** (více času je totiž věnováno pozorování). Mystery shopping dokáže odhalit i ty **nejjemnější rozdíly** mezi jednotlivými hodnocenými firmami, než by se podařilo klasickým dotazováním. Jelikož Mystery shopper využívá kromě interakce s personálem i pozorování a může se pokusit namodelovat předem určenou situaci (např. vyvolání problému a zkoumání reakce personálu), tato metoda více zabraňuje potenciálnímu úniku informací. [21]

3. Charakteristika Squash Centra Ostrava a jeho okolí

Následující kapitola pojednává o historii squashe jako sportu, o makroprostředí, ve kterém se squashová střediska nacházejí, o konkurenci a největších konkurentech střediska Squash Centra Ostrava.

3.1 Historie a proměny squashe

První zmínky o hře podobné squashi se datují do roku 1150, kdy ve Francii vzniká hra „lePauem“ (v překladu hra dlaní); za počátek vzniku squashe se však považuje 19. století v Anglii. Vězni z jednoho londýnského vězení si volnou chvíli krátili pinkáním míče o zdi svých cel. [24]

Moderní squash se odštěpil v Anglii v první polovině devatenáctého století ze hry zvané „rackets“ (rakety). Tehdejší velký a drahý kurt se zmenšil a původní tvrdý míček nahradil měkký gumový. Název squash v překladu znamená „mačkat“, což charakterizuje vlastnosti míčku při nárazu na stěnu. První moderní squashové kurty byly postaveny v druhé polovině devatenáctého století v anglickém Harrow a squash byl oficiálně uznán jako sport v roce 1886. V roce 1908 se squash dokonce objevil na programu Olympijských her. [14]

Začátkem dvacátého století vznikly první zastřešující organizace v Anglii a USA a došlo k sjednocení dosud roztříštěných pravidel. První profesionální mistrovství ve squashi se odehrálo v Anglii v roce 1920. O pár let později se začal pravidelně pořádat British Open ve squashi. V roce 1966 byla založena Světová squashová federace (International Squash Rackets Association ISRF). Nejlepší světoví hráči squashe pocházeli zejména z Austrálie, Pákistánu a Velké Británie. V roce 1992 došlo ke změně názvu federace na World Squash Federation (WSF). [14]

Mimo WSF existuje ještě European Squash Federation (ESF), jež má své ústředí společné s WSF. Členy je 42 národních svazů a již přes 30 let pořádají každoročně mistrovství světa jednak pro juniory a jednak pro seniory. [14]

V České republice, potažmo v bývalém Československu, se první squashový kurt objevil koncem osmdesátých let minulého století v Praze v hotelu Forum (nynější Corinthia). Jelikož squash u nás nebyl příliš známý, kurt využívali především zahraniční turisté. V roce 1992 byla založena Česká asociace squashe (ČASQ). S postupem času obliba squashe v České republice vzrostla, počet původních 50 kurtů se navýšil na 500 a v dnešní době se

počet aktivních a rekreačních hráčů squashe pohybuje okolo 70 tisíc. V ČASQ je registrováno přes devadesát klubů a jejichmi nejvyššími soutěžemi družstev jsou extraliga žen a mužů. V Praze se vloni konalo Mistrovství Evropy klubů a Češi na něm obsadili stříbrnou příčku. [14, 25]

3.2 Charakteristika makroprostředí

„Makroprostředí představuje nepředvídatelné vlivy okolí. Makroprostředí působí na naši činnost neustále a proměnlivě, my je však ovlivnit nemůžeme, a proto se mu snažíme především pružně přizpůsobovat. Proměnlivost makroprostředí přináší změny, kdy každá nová příležitost pro jednoho může znamenat hrozbu pro druhého.“ [17, str. 16]

Všechny společnosti provozují svou činnost v makroprostředí sil, které pro firmu vytvářejí příležitosti a hrozby. Mezi nejvýznamnější síly makroprostředí firmy patří demografické, ekonomické, přírodní, sociálně-kulturní, technologické a politicko-právní prostředí. [12]

3.2.1 Demografické prostředí

Poznání demografického prostředí, které se zaměřuje na zkoumání trhu z hlediska jeho velikosti, hustoty zalidnění, rozmístění, věku, pohlaví, rasy a dalších údajů, je pro sportovní střediska velmi důležité, neboť se týká lidí (zákazníků), kteří středisko navštěvují. Získané údaje firmě mohou sloužit např. k vytváření cílových segmentů. [12]

Squash Centrum Ostrava se nachází v Moravskoslezském kraji, ve městě Ostrava, v městském obvodu Mariánské Hory a Hulváky. Rozloha kraje je 5 427 km², počet obcí v kraji je 300. Počet obyvatel k 31. 12. 2011 činil 1 230 613 lidí. Průměrný věk obyvatel Moravskoslezského kraje byl 41,1 let.

Ve své práci se budu soustředit na město Ostrava a jeho městské části, neboť značnou část návštěvníků střediska Squash Centrum Ostrava, stejně jako jeho největších konkurentů, tvoří právě obyvatelé tohoto města. Veškeré statistické údaje byly čerpány ze stránek Českého statistického úřadu a společnosti Finance media a.s., a pokud nebude uvedeno jinak, vážou se k 31. 12. 2011.

Rozloha města Ostravy je 332 km², město se dělí na 17 obcí. Celkový počet obyvatel je 300 745, z toho 145 554 mužů a 155 191 žen. Průměrný věk mužů je 39,5 let a průměrný věk žen je 42,9. Průměrný věk obyvatel oproti předchozím rokům mírně vzrostl, což pro squashová střediska může představovat menší hrozbu, neboť jejími zákazníky jsou především lidé produktivního věku. Věková skupina 0-14 let představuje v Ostravě 14,2 % celkového počtu obyvatel, lidé v produktivním věku (věková skupina 15-64 let) tvoří 69,2 % z celkového počtu obyvatel a lidé ve věkové skupině 65 a více let představují 16,5 % z celkového počtu obyvatel.

3.2.2 Ekonomické prostředí

Kupní síla lidí závisí na jejich současných příjmech, cenách, úsporách a dluzech. Pro firmy je klíčové zkoumat ty tendence, které mají dopad na kupní sílu obyvatel, a ty vlivy, jež ovlivňují jejich výdaje a celkově spotřební chování lidí. Mezi nejdůležitější faktory ekonomického prostředí patří HDP, inflace, nezaměstnanost, výše mezd aj. [6]

Svět se stále vzpamatovává z ekonomické krize, která do určité míry postihla i Českou republiku. Stejně jako jiná odvětví i sportovní střediska (squashová nevyjímaje) musela této krizi čelit. Vývoj HDP byl v roce 2007 na hodnotě +5,7 %, během krize se dostal na zápornou hodnotu -4,5 % v roce 2009 a ve třetím čtvrtletí roku 2012 byl -1,9 %.

Podíl nezaměstnaných v Ostravě činil k prosinci 2012 12,8 %, což je o 3,69 % více než v předchozím čtvrtletí a o 5,39 % více než počet nezaměstnaných v celé ČR. Konkrétně je v současnosti na Úřadu práce v Ostravě evidováno 22 782 uchazečů o práci. Vysoká nezaměstnanost znamená pokles příjmů obyvatel a může vyvolat neochotu vydávat peníze na sportovní aktivity.

Průměrná hrubá měsíční mzda činí v Ostravě 22 907 Kč, což je v porovnání s celorepublikovým průměrem o 1 607 Kč méně (průměrná mzda v České republice je 24 514 Kč). Meziročně se sice zaznamenal růst nominální mzdy o 1,4 %, reálná mzda, která vyjadřuje skutečnou hodnotu výdělku, tedy kupní sílu mezd, však poklesla o 1,8 %. V konečném důsledku tak lidé mají méně peněz, které mohou na sportovní vyžití vynaložit. Pro středisko Squash Centrum Ostrava to znamená hrozbu, neboť lidé nemusí být ochotni utrácet peníze za squash, ale mohou jej nahradit levnějšími či neplacenými aktivitami.

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců činila v roce 2012 3,3 %. V porovnání s předchozím rokem byl zaznamenán nárůst o 1,4 %. Vysoká úroveň inflace vede ke snížení poptávky, neboť klesá kupní síla mezd.

3.2.3 Přírodní prostředí

V posledních letech se zvyšuje zájem o přírodní prostředí; jeho ochrana je podstatným celosvětovým problémem, jež podniky i veřejnost neustále řeší. Přírodní prostředí zahrnuje přírodní zdroje, jež se využívají jako vstupy. Existují čtyři trendy, které se v přírodním prostředí projevují, a to nedostatek surovin, rostoucí ceny energií, vládní intervence a růst znečištění. [12]

Pro squashová střediska má zásadnější vliv pouze zvyšující se ceny energií, zejména zdražování cen elektřiny (rostoucí náklady na provoz střediska, osvětlení, klimatizaci apod.), což se může projevit na zdražování vstupného. Při budování nového sportovního střediska je nutné brát ohled na životní prostředí, např. omezit znečišťování ovzduší a pozemních vod správně nakládat s odpady apod.

Středisko Squash Centrum Ostrava je otevřeno celoročně, střídání ročních období tudíž nemá zásadní vliv na snížení poptávky. Jen v letních měsících mají lidé v Ostravě možnost širšího sportovního vyžití, takže zejména rekreační hráči mohou dát přednost jiným alternativám.

3.2.4 Sociálně-kulturní prostředí

Kulturní prostředí ovlivňuje základní hodnoty, vnímání, preference a chování společnosti prostřednictvím institucí a jiných faktorů. Postoje a názory lidí jsou utvářeny společností, ve které vyrůstají. Kulturní charakteristiky a vlivy mohou ovlivnit marketingová rozhodnutí. Zatímco základní postoje a hodnoty jsou relativně neměnné, druhotné jsou více otevřené změnám. Marketingoví specialisté se proto soustředí na ovlivňování druhotných hodnot a postojů lidí. [12]

Sociálně-kulturní prostředí je vymezeno kulturním stupněm každé společnosti a jejími mravními normami, patří sem zejména: věková struktura obyvatelstva, struktura podle pohlaví, povolání a příjmu, vzdělání, náboženství, filozofie, zájmy a móda.

V poslední době se stále více prosazuje trend zdravého životního stylu. Je to dáno také úspěšností a rychlostí moderní doby. Podle Státního zdravotního ústavu by vhodným uplatněním faktorů životního stylu bylo možno zabránit až 80 % předčasných úmrtí na kardiovaskulární a nádorová onemocnění. Mnoho lidí se proto snaží dodržovat zdravý životní styl, mimo jiné i prostřednictvím pohybu a sportovních aktivit. [26]

Squash je jeden z nejrychleji se vyvíjejících sportů na světě. Stává se oblíbeným kvůli mnoha důvodům – finanční nenáročnosti (není potřeba velkých investic do vybavení), velké intenzitě pohybu (což ocení především časově vytížení lidé) a relativní jednoduchosti (squash zvládne i začátečník). Squash se tak stává velmi oblíbenou sportovní aktivitou pro mnoho lidí.

3.2.5 Technologické prostředí

Rychlý technologický vývoj znamená zvyšující se důležitost technologických faktorů marketingového prostředí firem. Firmy usilují o technické odlišení se od konkurence, což jim přináší konkurenční výhodu. Významnou roli hraje jednak tempo vývoje a jednak finanční náročnost jeho sledování a přizpůsobování se. Ne vždy jsou malé firmy schopny nalézt průlomové technologické řešení, mohou však s určitými modifikacemi přejímat určité novinky od konkurence. [16]

V rámci squashové hry je potřeba sledovat vývoj squashových raket, míčků, dalších doplňků a samozřejmě hracích kurtů. Sledování nových technologií a následné půjčování či prodej pokrokových a moderních squashových vybavení má pro squashové středisko velký význam, neboť si tím zajistí konkurenční výhodu a může znamenat větší spokojenost návštěvníků.

Squashové rakety se původně vyráběly ze dřeva, dnes se na jejich výrobu používají lehčí materiály, jako hliník, grafit, titan aj. Váha rakety se pohybuje od 110 do 200 gramů, čím lehčí raketa je, tím lépe se s ní manipuluje. Dále se u squashových raket posuzuje její vyvážení (čím blíže je těžiště u rukojeti, tím přesnější jsou údery) a velikost hlavy. Vývojem prošel i výplet squashových raket – dříve se používal přírodní materiál, v současné době však převládá výplet umělý.

Squashový míček je vyroben z gumy. Každý typ míčku má specifické odrazové a zahřívací vlastnosti. Kvalita použité gumy úměrně odpovídá životnosti squashového míčku.

Squashový kurt je vyráběn z různých materiálů, které určují jeho herní vlastnosti. Původní squashový kurt byl zděný, v současnosti je však nejběžnějším typem kurt montovaný. Je postaven z nosné konstrukce obložené deskami z dřevotřísky či laminovaného papíru. Aby se zajistila větší atraktivita hry pro diváky, začal se vyrábět i kurt skleněný. Tento kurt se označuje jako „pomalý“, neboť při pokusu zahrát míček stejně daleko od přední stěny, je nutno do míčku udeřit s větší razancí. Dnešní kurty bývají odvětrávané a klimatizované. [15]

Díky internetu mohou společnosti shromažďovat informace o zákaznících a konkurentech, efektivněji komunikovat se zákazníky a zaměstnanci a posílat zákazníkům e-maily s nejrůznějšími sděleními o chystaných akcích. Zákazníci zase díky internetovým stránkám společnosti zjišťují informace o středisku, otevírací době, mohou si zarezervovat kurt na určitou hodinu apod. Kvalitní a fungující internetové stránky jsou tudíž nezbytností každého sportovního střediska.

3.2.6 Politicko-právní prostředí

Politicko-právní faktory mají velký vliv na marketingové chování firem, zejména právní rámec související s existencí firem, ochrany spotřebitele, životního prostředí a vymahatelnosti práva. Důležitý je přístup vládní administrativy ke společnostem, daňový systém nebo ekonomická bezpečnost firem. Provozovatel squashových středisek se proto musí řídit určitými zákony a právními normami a monitorovat jejich změny a novelizace. [16]

Sportovní střediska se řídí obchodním zákoníkem (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník). Zákoník upravuje oblast obchodního práva coby součásti práva soukromého, týká se tedy i postavení provozovatelů squashových center.

V rámci squashových center je důležitý zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce), neboť upravuje vztah mezi zaměstnavatelem coby provozovatelem squashového střediska a zaměstnancem coby obsluhou provozovny.

Jelikož squashová centra v rámci registrace členů do věrnostních a jiných programů uchovávají data zákazníků, musí se řídit zákonem o ochraně osobních údajů (zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů).

Mezi další důležité zákony patří např. zákon o ochraně spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele) nebo zákon o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví).

Jak bylo popsáno výše, v České republice existuje od roku 1992 sdružení Česká asociace squashe (ČAS). Toto občanské sdružení pojímá squashové kluby, hráče a obecně fungování squashe v České republice. Mezi jeho povinnosti patří akceptování změn pravidel a nejrůznějších rozhodnutí, které Mezinárodní squashová federace (WSF) učiní. Právně je toto sdružení vymezeno zákonem o sdružování občanů (zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů). [27]

3.3 Charakteristika Squash Centra Ostrava

V této kapitole se zabývám charakteristikou Squash Centra Ostrava z pohledu marketingového mixu služeb, který je popsán v teoretické části práce.

3.3.1 Produkt

Základní službou je poskytování možnosti hry squashe, tedy uspokojování potřeb zákazníků v oblasti sportovního vyžití. K tomu slouží tři plně klimatizované a odvětrávané kurty značky In-Tec. Firma In-Tec se specializuje na projekci, výstavbu, rekonstrukci a provozování sportovních středisek a areálů. Kurty jsou dostatečně osvětleny a jsou vybaveny automatickým zhasínáním při skončení hry.

Základní službu doplňují doprovodné služby, a to možnost zapůjčení squashového vybavení, jako míček, raketa, ručník, sportovní obuv aj. Samozřejmostí je poskytnutí prostor pro převlečení, uschování věcí a hygienická zařízení. Návštěvníci se také mohou registrovat do nejrůznějších squashových turnajů, které středisko pravidelně pořádá.

Středisko nabízí i doplňkové služby, které se vážou ke squashi, jako je prodej squashového vybavení, vyplétání raket, možnost výuky squashe jak amatérů, tak i pokročilých hráčů zkušenými trenéry, lékařská vyšetření pro všechny, kteří chtějí zjistit, jak jsou na tom po fyzické a technické stránce, nebo dětskou školičku vedenou trenéry, kteří vychovávají nové mladé republikové šampiony. Po odehrané hře je zákazníkům umožněno odpočinout si přímo ve vestibulu sportoviště a občerstvit se nealkoholickými nápoji či energetickými a iontovými tyčinkami.

Mezi další nabízené služby patří turbo solárium, možnost zakoupení solární kosmetiky, podtlaková terapie VacuPower, čokoládové a bahenní masáže a další.

3.3.2 Distribuce

Středisko Squash Centrum Ostrava se nachází v Ostravě, v městském obvodu Mariánské Hory a Hulváky, poblíž nákupního centra Futurum. Provozovna je dobře dostupná autem i městskou hromadnou dopravou. Návštěvníci mohou využít malého parkoviště přímo u střediska nebo u zmíněného nákupního centra.

Veškeré služby provozovny jsou poskytovány pouze v tomto středisku, jedná se tedy o přímý prodej bez přítomnosti zprostředkovatelů. Zákazníci tudíž v případě zájmu o hru squashe musí jít přímo k poskytovateli služby.

Středisko Squash Centrum Ostrava komunikuje se zákazníky také prostřednictvím internetu, kde se jim naskýtá možnost zjistit o sportovišti veškeré informace, prohlédnout si fotografie interiéru, vyhledat informace o nabízených službách, cenách a otevírací době. Středisko na internetových stránkách rovněž aktualizuje údaje o volných kurtech a nabízí zákazníkům možnost on-line rezervace.

3.3.3 Cena

V Ostravě stále vznikají nová squashová střediska, ceny jsou tudíž upravovány konkurenčním bojem. Průměrné ceny střediska Squash Centrum Ostrava jsou srovnatelné s konkurencí, podstatně se však liší různá cenová zvýhodnění. Ceny jsou rozděleny do několika kategorií podle zákazníka a podle času, kdy je služba využívána, viz tab. 3.1.

Tab. 3.1 Ceník za hrací jednotku squashe (=30 minut)

	základní cena		sleva – student, učitel	
	pracovní dny	víkendy a svátky	pracovní dny	víkendy a svátky
7-16	100	100	60	60
16-20	160	100	160	60
20-22.30	120	100	60	60

Zdroj: <http://www.squashsport.cz/>, upraveno autorem

Kromě jednorázového vstupného mají zákazníci možnost využít kreditové permanentky. Podle výše nabitého kreditu se odvíjí i sleva za hrací jednotku, a to až do výše 21 %. Kreditová permanentka se dá využít na všechny nabízené služby.

Posledním cenovým zvýhodněním je tzv. Vychytávka. Jedná se o možnost využít volného squashového kurtu v momentě, kdy není nikým obsazen, za zvýhodněnou cenu v době od 16,00 do 20,00 hodin, a to za 70,- Kč za hrací jednotku v případě, že si jej zákazník rezervuje telefonicky maximálně hodinu před začátkem hry.

3.3.4 Marketingová komunikace

Středisko Squash Sport Ostrava využívá z nástrojů marketingové komunikace hlavně public relations a podporu prodeje. Okrajově centrum využívá také reklamy, především prostřednictvím informačních letáček a spotů v rádiu. Nejen svým zákazníkům nabízí také možnost umístění reklamy přímo v prostorách střediska.

Podpora prodeje je nejvýznamnější nástroj marketingové komunikace střediska Squash Sport Ostrava. Hlavním cílem všech aktivit podpory prodeje je vzbudit pozitivní reakci zákazníků a vyvolat v nich věrnost ke značce. Squash Centrum Ostrava uplatňuje nejrozličnější formy podpory prodeje, jako např. kupony, soutěže, slevy, zvýhodněné permanentky aj. Na slevovém portále skrz.cz se také občas prodávají hrací jednotky za zvýhodněné ceny.

Vztahy s veřejností buduje středisko pomocí pravidelných turnajů CNC Produkt Tour, aktuální žebříčky hráčů uveřejňuje na svých internetových stránkách. Při různých příležitostech, např. o Vánocích, středisko organizuje amatérské turnaje o věcné ceny.

Reklama na středisko se pravidelně objevuje v inzertním časopise Program. Krátký reklamní spot je vysílán na rádiu Helax, především v době Vánoc nebo před letními prázdninami. Středisko také nabízí umístění vlastní reklamy zákazníků v prostorách centra. Reklamní plochy jsou rozděleny podle velikosti a umístění na Tin boardy (plocha na čelní zdi kurtu pod autovou čarou), kurtové reklamy (prostor nad horní autovou čarou čelní stěny squashového kurtu), reklamy na skle (skleněná průhledná stěna dělící plochu squashového kurtu od ostatní plochy sportovního areálu) a interiérové reklamy (plocha na stěně před každým ze tří squashových kurtů). Zákazníkům, kteří využijí možnost umístění reklamy v Squash Centru Ostrava, poskytuje středisko nejrozličnější výhody (např. v podobě volných hracích jednotek). Výměnná reklama je realizována např. se sportovním a rekreačním zařízením Sareza.

3.3.5 Materiální prostředí

Vlivem nehmotnosti služeb návštěvníci nejsou s to službu vyzkoušet předem. Squash Centrum Ostrava proto využívá prvků materiálního prostředí, aby navodilo pozitivní očekávání zákazníka.

Středisko působí moderním a reprezentativním dojmem, budova je zvenku dostatečně označena, takže potenciální zákazníci ihned poznají, že se jedná o squashové centrum. Středisko se nachází v prvním patře, pozitivní dojem bezpečnosti navodí ochranka v přízemí budovy. Dveře provozovny jsou také označeny a je na nich umístěna informace ohledně otevírací doby.

Interiér provozovny působí nově a moderně. Ve vestibulu se kromě recepce s barem nachází několik stolů s židlemi, na boční stěně je umístěna velká televize. Ve středisku je příjemná teplota a hraje zde příjemná hudba. Estetický dojem dotváří akvárium s rybičkami. Ve střední části komplexu se nachází tři squashové kurty, před každým z nich je malý stůl s židlemi určený pro odložení nápojů a osobních věcí a pro odpočinek v průběhu hry. V zadní části střediska jsou umístěny šatny a hygienická zařízení. V provozovně je díky jednoduchému architektonickému řešení velmi dobrá orientace.

3.3.6 Lidé

Jak už bylo zmíněno výše, lidský faktor je velmi důležitý prvek marketingového mixu služeb, neboť má přímý vliv na jejich kvalitu. Součástí lidského faktoru jsou zákazníci, již dotvářejí nabízené služby sportoviště. Ve Squash Centru Ostrava dochází k přímému kontaktu zákazníka s **obsluhujícími pracovníky** provozovny, kterými jsou recepční centra. Kromě odpovídání na telefonické hovory vyřizují objednávky návštěvníků, obsluhují hráče, půjčují vybavení a vysvětlují základní pravidla a techniky hry. Externí trenéři jsou zde v pozici **kontaktních pracovníků**, neboť dochází k přímé interakci s návštěvníky a trenéři mají také vztah k marketingovému mixu. Trenéři nejsou přítomni po celou provozní dobu, jejich asistenci je nutno si dopředu domluvit. **Koncepční pracovník** je zde majitel a manažer centra. Kromě jiných povinností mi byl nápomocen při vypracovávání této práce. O webové stránky, o úklid a čistotu provozovny se starají **podpůrní pracovníci**, kteří se zákazníky nepřicházejí do styku.

3.3.7 Procesy

Při návštěvě squashových středisek zpravidla dochází k liniovému procesu, jelikož tento proces má přesně dané pořadí jednotlivých činností. Nejdříve dojde k rezervaci kurtu (ve Squash Centru Ostrava jsou kurty jen málokdy neobsazené a dostupné bez rezervace), a to buď přes internetové stránky provozovny, telefonicky nebo osobně. Na recepci si zákazníci mohou půjčit vybavení ke hře či zakoupit nápoje. Poté návštěvník vejde do šatny, převleče se a nachystá se na hru. Po odehrané hře má v šatnách k dispozici sprchy. Nakonec zaplatí odehrané jednotky.

V případě organizování firemních akcí nebo účasti na turnajích se liniový proces mění na specifický, neboť zákazník může mít speciální požadavky a může si s personálem domluvit zvláštní podmínky.

Z hlediska kontaktu personálu se zákazníkem se jedná o vysokou úroveň kontaktu, neboť návštěvníci využívají služby přímo v provozovně a jsou tedy v přímém styku s personálem střediska.

Squash Centrum Ostrava je otevřeno v pracovní dny od 7:00 do 22:30, o víkendech a svátcích pak od 7:00 do 22:00.

3.4 Konkurence

Jak bylo zmíněno v kap. 2.1, nejvýznamnější nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí představuje Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Konkurenci tedy můžeme rozdělit do pěti skupin, jejichž komplexní působení určuje východiska dosažení finálního zisku v odvětví.

Hrozba nových konkurentů

Je-li firma na trhu úspěšná, dosahuje-li lákavých zisků a nejsou-li významné bariéry vstupu do odvětví, hovoříme o hrozbě nových potenciálních konkurentů, kteří mohou na trh vstoupit. Hrozba nových konkurentů je zejména důležitá v moderních a rozvíjejících oborech. Squashi se v současnosti věnuje více než 16 milionů lidí ve více než 122 státech světa. Díky jeho charakteristikám (velká intenzita pohybu, finanční nenáročnost) se squash stává stále oblíbenějším a vyhledávanějším sportem, a proto potenciální vstup nových konkurentů do odvětví představuje reálnou hrozbu.

Příkladem může být nedávno otevřené středisko SC Fajne, které si krátce po vstupu na trh dokázalo vybudovat početnou hráčskou základnu v rámci celé Ostravy a úspěšně konkuruje již zavedeným a známým squashovým střediskům.

Hrozba stávajících substitutů

Za substituty squashe můžeme považovat ostatní raketové sporty, jako např. tenis, badminton, ricochet aj. Výhodou squashových poskytovatelů především v zimních měsících je fakt, že se squash provozuje na kurtech v uzavřených budovách. Naopak v letním období je na tomto trhu patrný odliv zákazníků, kteří preferují venkovní sporty (tenis na antukových kurtech). Co se týče ceny, pronájem squashového kurtu vyjde cenově podobně, jako kurty badmintonové a levněji, než kurty tenisové (venkovní i kryté).

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je tím vyšší, čím nižší je jejich počet. Zvyšuje se také, nakupují-li zákazníci větší množství služeb a za předpokladu rostoucího počtu konkurentů. Za jejich sílu se považuje hlavně jejich vyjednávací síla o ceně. Velkou vyjednávací sílu mají např. organizátoři squashové ligy, neboť zvolením určitého střediska jako domovské základny svých turnajů zajistí poskytovateli služby nejenom větší zisk z pronájmu kurtů, ale rovněž větší atraktivitu a konkurenční výhodu.

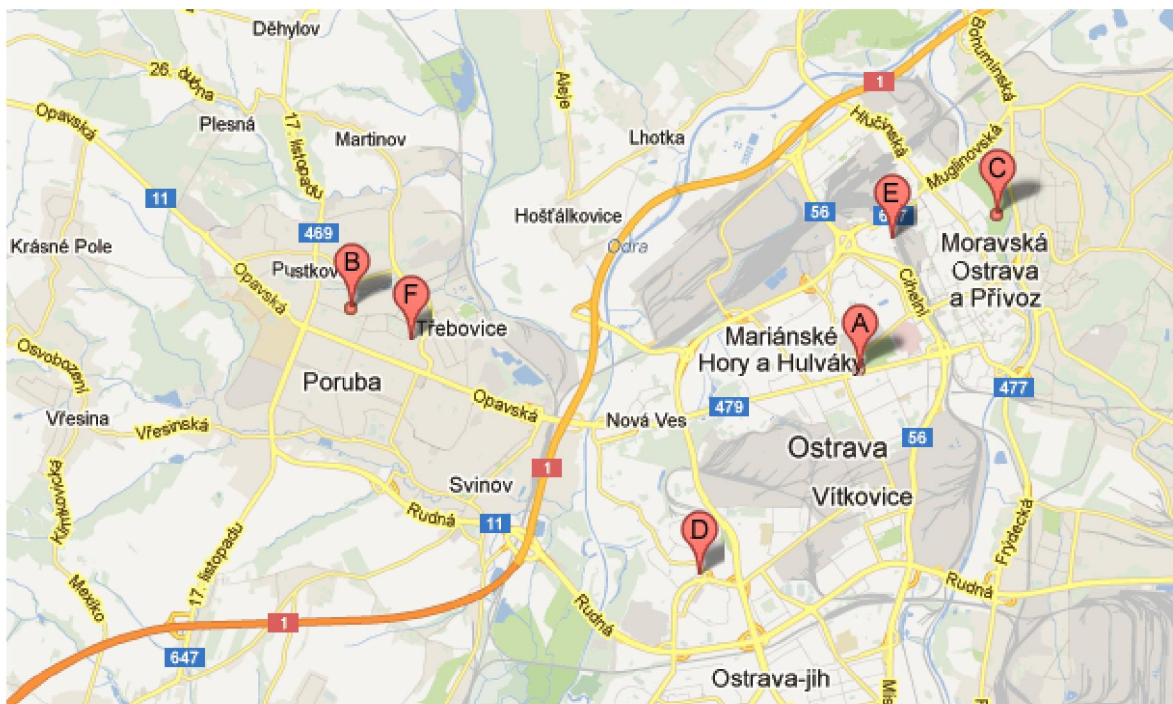
Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je velmi podobá vyjednávací síle zákazníků, rozdíl je v tom, že dodavatelé mají větší možnost diktovat podmínky, jimiž se pak firmy musí řídit.

Dodavateli squashových kurtů, stejně jako jejich instalace, opravy a údržba bývá většinou jedna specializovaná firma. V České republice jsou dva nejvýznamnější dodavatelé squashových kurtů, a to kurty německé firmy ASB Babinsky a české společnosti In-Tec. Mezi další dodavatele patří dodavatelé sportovního oblečení, squashového vybavení a samozřejmě dodavatelé vody a elektrické energie.

Konkurence uvnitř odvětví

Konkurencí v odvětví se myslí soutěž mezi firmami podnikajícími ve stejném odvětví. V rámci výzkumu pomocí metody Mystery shopping bylo kromě střediska Squash Centra Ostrava zkoumáno pět konkurentů. Kritériem pro zvolení konkurence byla podmínka celoročního provozu, přítomnost alespoň dvou squashových kurtů a geografická blízkost. Těchto pět konkurentů bylo také nejčastěji uváděno v rámci pilotáže dotazníku, když byli respondenti tázáni, jaká squashová centra kromě Squash Centra Ostrava si vybaví. Obr. 3.1 zobrazuje na mapě umístění Squash Centra Ostrava a jeho největších konkurentů.



Obr. 3.1 Mapa Squashových středisek v Ostravě – vybraní konkurenti

Zdroj: <http://maps.google.cz/maps>

Legenda:

- A - Squash Centrum Ostrava
- B - Squash SMS
- C - SC Ostrava
- D - SBA Squash
- E - BSO Squash Club
- F - SC Fajne

3.4.1 Squash SMS

Středisko se nachází v Ostravě, v městském obvodu Poruba. Je součástí velkého komplexu, kde sídlí firma Avizo, a.s., která vydává stejnojmenné inzertní noviny. Pokud návštěvníci přijedou autem, mají možnost zdarma zaparkovat v rámci areálu. Provozovna není dobře dostupná městskou hromadnou dopravou, od nejbližší zastávky je vzdálena asi 10 minut chůze.

Středisko Squash SMS nabízí návštěvníkům dva klimatizované squashové kurty a jeden ricochetový kurt. Ricochet je speciální variantou squashe, kdy se hraje na uzavřeném menším kurtu speciálními raketami a míčkem. Oproti squashu je hra rychlejší a díky zabudované elektronice v kurtu nemusí hráči počítat své body.

Zákazníci si ve středisku mohou za poplatek zapůjčit veškeré vybavení pro oba sporty. Další placenou službou je asistence trenérů a vyhledání vhodného sparingpartnera na hru. Kromě squashe a ricochetu se zde hraje také stolní tenis. V areálu centra se nachází malá herna, kde si zákazníci mohou zahrát stolní fotbálek a další hry. Po odehrané hře mají hráči možnost občerstvit se v baru, kde lze v případě větších akcí (nad 10 lidí) objednat studenou či teplou kuchyni. Pro firemní oslavy a večírky se dá využít společenský salónek, který má kapacitu až 30 osob. Poslední nabízenou službou je umístování reklamy v rámci celého areálu. Zájemci po zaplacení poplatku za odměnu zdarma dostanou 5 volných hracích jednotek týdně po dobu jednoho kalendářního roku.

Cena za jednotku squashe (30 minut) se pohybuje v rozmezí od 90 Kč do 150 Kč, v závislosti na denních hodinách. Středisko nabízí výhodnější ceny pro studenty, v rozmezí od 60 Kč do 150 Kč za hrací jednotku. Squashový míček je možno zapůjčit za poplatek 10 Kč za hrací jednotku, squashovou raketu za 30 Kč za hrací jednotku, ručník, obuv za 40 Kč za hrací jednotku a ochranné brýle za 35 Kč za hrací jednotku. Studenti nemají žádná další cenová zvýhodnění. Návštěvníci si mohou zakoupit předplacenou permanentku, v závislosti na nabitém kreditu potom obdrží slevu od 5-20 %. Tyto kreditní permanentky mají omezenou časovou platnost. V případě pořízení permanentky alespoň za 1 500 Kč poskytuje středisko veškeré půjčovné zdarma. Kompletní ceník je uveden v příloze.

Středisko má jednoduché a přehledné internetové stránky, které poskytují jen základní informace o nabízených službách. Výhodou je možnost on-line rezervace. Kontaktní údaje jsou uvedeny v příloze.

3.4.2 SC Ostrava

Středisko SC Ostrava se nachází v Ostravě, v městském obvodě Moravská Ostrava a Přívoz. K centru se dá dobře dostat autem, od zastávek městské hromadné dopravy je středisko vzdáleno asi 10 minut chůze.

Středisko SC Ostrava se zabývá provozováním tenisových a squashových kurtů, fitness centra a bowlingu. Hráčům squashe jsou ke kře k dispozici dva squashové kurty. Velkou nevýhodou kurtů především v letních měsících je absence klimatizace.

Kromě squashe nabízí centrum také možnost tenisu na kurtech v kryté či nafukovací tenisové hale a v letním období na antuce. Všechny věkové a výkonnostní kategorie mohou navštívit tenisovou akademii. Po dobu zimní sezóny středisko provozuje čtyři badmintonové

kurty. Celoročně mohou zákazníci navštívit finskou nebo infra saunu a využít možnosti masáže. Zde se nachází také bowlingová dráha. Součástí centra je restaurace s letní zahrádkou a malá konferenční místnost vybavena plazmovou televizí a internetovým připojením, kde se pořádají především firemní akce.

Cena za jednotku squashe (30 minut) se pohybuje v rozmezí od 95 Kč do 155 Kč v závislosti na denních hodinách. Středisko nabízí výhodnější ceny pro studenty v rozmezí od 60 Kč do 155 Kč za hrací jednotku. Dále možnost zapůjčení veškerého vybavení (rakety, ručníky, míčky), přičemž studenti mají veškeré vybavení k dispozici zdarma. Návštěvníci si mohou zakoupit předplacenou permanentku, v závislosti na nabitém kreditu potom obdrží slevu až 300 Kč. Permanentkou se dají platit veškeré nabízené služby. Kompletní ceník je uveden v příloze.

Středisko má přehledné a informačně obsáhlé internetové stránky s možností online rezervace. Kontaktní údaje jsou uvedeny v příloze.

3.4.3 SBA Squash

Středisko SBA Squash se nachází v Ostravě, v městském obvodu Zábřeh. Je dobře dostupné jak městskou hromadnou dopravou, tak autem. V areálu centra se nachází parkoviště o dvou parkovacích místech.

Středisko SBA Squash je sportovní centrum, které kromě tří squashových kurtů nabízí svým návštěvníkům také možnost badmintonu, spinningu, posilovny a kadeřnictví. Squashové kurty jsou zděné a postavila je firma Fibresin. Velkou nevýhodou kurtů je absence klimatizace. Ve středisku proběhlo v březnu 2013 Mistrovství České republiky ve squashu 2013 v kategorii muži a ženy, úroveň Masters, pod záštitou České Asociace Squashe (ČSA). Součástí komplexu je sportbar, kde si návštěvníci mohou odpočinout po odehrané hře a občerstvit se nealkoholickými nápoji.

Kromě squashe se zde provozuje i badminton, návštěvníci si mohou zahrát na dvou kurtech. Za asistence specializovaných instruktorů mohou zákazníci vyzkoušet spinningová cvičení na 17 spinningových kolech. Dále je v areálu možnost navštívit posilovnu, která je rozdělena na tři místnosti nabízející širokou škálu posilovacích strojů a činek. V nabídce centra je také cvičení a rehabilitace za použití technologie Power Plate. Doplnkovou službou je kadeřnictví, kosmetické služby, manikúra a nehtová modeláž.

Cena za jednotku squashe (30 minut) se pohybuje v rozmezí od 90 Kč do 155 Kč, v závislosti na denních hodinách. Středisko nabízí výhodnější ceny pro studenty, v rozmezí od 60 Kč do 155 Kč za hrací jednotku. Squashový míček je možno zapůjčit za poplatek 10 Kč za hrací jednotku, squashovou raketu za 30 Kč za hrací jednotku, ručník, obuv a ochranné brýle za 30 Kč za hrací jednotku. Studenti mají veškeré vybavení k dispozici zdarma. Podobně jako ve Squash Centru Ostrava je zde možnost využít volného squashového kurtu v momentě, kdy není nikým obsazen, za zvýhodněnou cenu 70 Kč za hrací jednotku (pouze v případě, že si jej zákazník rezervuje telefonicky maximálně hodinu před začátkem hry). Návštěvníci si mohou zakoupit předplacenou permanentku, v závislosti na nabitém kreditu potom obdrží slevu od 10-25 %. Tyto kreditní permanentky mají omezenou časovou platnost. Kompletní ceník je uveden v příloze.

Středisko má velmi jednoduché internetové stránky, avšak kromě odstavců, které mají nalákat lidi k návštěvě, stránky neposkytují žádné konkrétnější informace ohledně jeho služeb. Výhodou je možnost on-line rezervace a fungující e-shop se sportovním vybavením. Kontaktní údaje jsou uvedeny v příloze.

3.4.4 BSO Squash Club

Středisko BSO Squash Club se nachází v Ostravě, v městském obvodu Přívoz. Středisko je dobře dostupné jak městskou hromadnou dopravou, tak autem. V areálu centra se nachází hlídané parkoviště, které návštěvníci mohou využít zdarma.

Středisko BSO Squash Club je zaměřeno především na squash. Návštěvníci mohou využít dvou plně klimatizovaných zděných kurtů značky Armourcoat. Před kurty se nachází bar s posezením a s televizí, kde zákazníci mohou sledovat záznamy z turnajů, tréninkové metody a další pořady se sportovní tematikou. Ve středisku BSO Squash Club se hraje i vrcholový squash, a to první mužská a ženská liga.

Mezi další služby patří prodej squashového vybavení, vyplétací servis, půjčování sportovních potřeb a prodej nápojů a doplňkové výživy. Součástí baru je posezení u stolků s výhledem na squashové kurty. V areálu je na stěnách vystaveno sportovní zboží pro squash - rakety, míčky, obuv, oblečení aj. Nejen squashoví hráči, ale i ostatní návštěvníci mají možnost využít služeb nutričního poradenství ohledně zdravého životního stylu. Novou službou v BSO Squash Clubu jsou sportovní, regenerační a klasické masáže. Stejně jako středisko Squash Centrum Ostrava nabízí BSO Squash Club možnost umístění reklamy

v rámci svého areálu. Středisko navíc nabízí možnost propagace firmy sponzorstvím squashových oddílů.

Cena za jednotku squashe (30 minut) se pohybuje v rozmezí od 90 Kč do 150 Kč, v závislosti na denních hodinách. Středisko nabízí výhodnější ceny pro studenty, v rozmezí od 60 Kč do 110 Kč za hrací jednotku. Squashový míček je možno zapůjčit za poplatek 10 Kč za hrací jednotku a squashovou raketu za 20 Kč za hrací jednotku. Středisko nenabízí žádná další zvýhodnění pro studenty. Návštěvníci si mohou zakoupit předplacenou permanentku, v závislosti na nabitém kreditu potom obdrží slevu od 5-15 %. Tyto kreditní permanentky mají omezenou časovou platnost. Kompletní ceník je uveden v příloze.

Provozovna má jednoduché a přehledné internetové stránky, kde se zákazníci dočtou veškeré informace. Stránky neumožňují on-line rezervaci kurtů, zákazníci si musí kurt rezervovat osobně nebo po telefonu. Kontaktní údaje jsou uvedeny v příloze.

3.4.5 SC Fajne

Středisko SC Fajne se nachází v Ostravě, v městském obvodu Poruba, vedle porubského krytého bazénu. Zahájilo svůj provoz v prosinci 2012, je tedy nejmladší mezi sportovními centry v Ostravě. Je dobře dostupné autem, v areálu centra se nachází hlídané parkoviště o 30 parkovacích místech, které návštěvníci mohou využít zdarma. Od zastávky městské hromadné dopravy je vzdáleno asi 5 minut chůze.

Středisko SC Fajne je zaměřeno především na squash a badminton. Squash mohou návštěvníci hrát na šesti kompaktních kurtech od německé firmy ASB Babinski. Kurty nejsou samostatně klimatizované, neboť vstupní stěny kurtů nesahají až ke stropu; centrum disponuje zařízeními pro úpravu vzduchu přímo v hlavním vestibulu. Vedle obou zmíněných míčových her mohou zákazníci navštívit také tři sály na spinning a další pohybové aktivity. V centru se nachází i malá posilovna. Před kurty je umístěno několik stolů a bar s posezením a televizí. Toto sportovní středisko je jedno z hlavních center, kde probíhá badmintonová a squashová liga.

Mezi další služby patří prodej squashového vybavení, vyplétací servis, půjčování sportovních potřeb a prodej nápojů a doplňkové výživy. Návštěvníci mají rovněž možnost zapsat se do amatérské squashové ligy nebo využít možnosti asistence trenéra při hře. Středisko dále nabízí nejrozumnější kurzy se sportovní či terapeutickou tematikou, jako např. kurz prevence bolesti zad, cvičení pro matky s dětmi apod. V březnu 2013 ve středisku

proběhlo mistrovství ČR ve squashu, v kategorii muži vyhrál tradičně reprezentant Jan Koukal. Turnaji přihlíželo více než 250 diváků.

Cena za hodinu hry se pohybuje v rozmezí od 200 Kč do 320 Kč, v závislosti na denních hodinách. Středisko nabízí výhodnější ceny pro studenty a seniory, v rozmezí od 120 Kč do 320 Kč za hodinu hry. Squashový míček a squashovou raketu je možno zapůjčit za 30 Kč za hodinu, studenti platí 10 Kč. Středisko nabízí také zvýhodněné vstupné pro držitele permanentek, nejlevněji pak návštěvníci mohou hrát za 160 Kč za hodinu hry.

Provozovna má velmi jednoduché internetové stránky s možností online rezervace. Návštěvníci se na stránkách nedozví žádné informace ohledně pravidel a techniky hry. Kontaktní údaje jsou uvedeny v příloze.

4. Metodika sběru dat

Kapitola charakterizuje dvě fáze marketingového výzkumu. V přípravné fázi je definován problém, stanoven cíl výzkumu, plán výzkumu, časový harmonogram a celkový rozpočet šetření. Fáze realizační spočívá v samotném sběru dat a jejich následném vyhodnocení.

4.1 Definování problému

V současné době se prosazuje trend zdravého životního stylu, s čímž úzce souvisí i potřeba sportovního vyžití. Vzhledem k zvyšujícímu se zájmu lidí o služby v oblasti sportu dochází i na trhu squashových center k rostoucí konkurenci. Konkurenceschopnost či konkurenční výhoda je tak velmi podstatným faktorem pro provozovatele těchto středisek. Středisko Squash Centrum Ostrava působí na trhu již dlouho, v poslední době však v jeho blízkosti vznikla další squashová sportoviště. Je proto důležité analyzovat konkurenci, změřit postavení střediska na trhu sportu a zjistit spokojenost jeho klientů s nabízenými službami.

4.2 Stanovení cíle

Cílem marketingového výzkumu je analyzovat situaci na trhu squashových středisek v Ostravě a na základě vybraných kritérií porovnat kvalitu a rozsah služeb střediska Squash Centrum Ostrava s jeho největšími konkurenty. Další prioritou je zjistit nedostatky sportoviště a navrhnout způsoby vedoucí k jejich odstranění a také doporučit vedení možné kroky ke zlepšení konkurenceschopnosti střediska tak, aby si sportoviště nejen udrželo stávající klientelu, ale přilákalo i nové potenciální zákazníky.

4.3 Plán výzkumu

Cílem výzkumu je analyzovat konkurenci squashového střediska; je proto nutné využít jak primární, tak sekundární data.

Zdrojem sekundárních dat jsou hlavně internetové stránky jednotlivých konkurentů, letáky a jiné propagační materiály umístěné v provozovnách, dále odborné publikace a články v denním tisku.

Primární data byla získána samotným výzkumem – výzkumnou metodou založenou na fiktivním zákazníkovi, tzv. Mystery shopping, a dotazníkovým šetřením ve středisku Squash Centrum Ostrava. Další informace byly získány prostřednictvím osobních schůzek s vedením střediska, z interních materiálů středisek a z rozhovorů s personálem jednotlivých sportovišť.

Při zpracování výsledků Mystery shoppingu byl použit program Microsoft Excel a při zpracování výsledků dotazníkového šetření byly použity programy Microsoft Excel a SPSS Statistics.

4.3.1 Mystery shopping

Scénář Mystery shoppingu tvoří celkem 82 otázek, které jsou rozděleny do jednotlivých kategorií podle průběhu návštěvy squashového střediska (Exteriér a Interiér provozovny, Šatny, Kurt, Personál, Půjčování vybavení a Doplnkový prodej, Služby a Otevírací doba). V kategoriích Exteriér a Interiér provozovny byly zkoumány hlavně dostupnost a umístění střediska, prostředí a orientace uvnitř sportoviště. U kritéria Šatny bylo hodnoceno vybavení šatny a hygienických zařízení. U Kurtů se měřila kvalita hrací plochy, včetně přítomnosti klimatizace. Dále se zjišťovala profesionalita a příjemnost personálu, možnost zapůjčení různého vybavení a eventualita doplňkového prodeje. Na závěr se zkoumala absence a kvalita dalších služeb, jako např. studentské slevy či asistence trenérů při hře. Poslední kategorie obsahovala kritéria ohledně otevírací doby provozovny.

4.3.2 Mystery calling

Scénář Mystery callingu tvoří 9 otázek a týká se telefonních hovorů především při rezervování kurtu. Hodnocena byla kritéria, jako např. délka čekání na zvednutí telefonu nebo ochota poskytnout informace ohledně otevírací doby, ceny apod.

4.3.3 Internet

V rámci Mystery shoppingu byly také hodnoceny internetové stránky jednotlivých provozovatelů. Kritériem pro hodnocení byla přehlednost stránek, informační obsáhlost a další technické služby (e-shop, možnost online rezervace apod.).

Ke každému kritériu byla přiřazena odpověď ANO nebo NE, přičemž při odpovědi ANO byl udělen jeden bod a u odpovědi NE se nezapočítal žádný bod. Při vyhodnocení Mystery shoppingu dopadlo vždy lépe to středisko, které v určitých kategoriích získalo více bodů.

Metodou Mystery shoppingu se zkoumala všechna sportoviště uvedená v kap. 3 Charakteristika Squash Centra Ostrava a jeho okolí.

4.3.4 Dotazník

Druhým nástrojem pro sběr primárních dat bylo písemné dotazování formou dotazníku. Dotazníkovým šetřením se zjišťovaly postoje návštěvníků Squash Centra Ostrava k tomuto středisku. Základní soubor tvořili obyvatelé města Ostravy, výběrový soubor tvořilo 90 respondentů – zákazníků Squash Centra Ostrava. Při dotazování byla použita technika vhodné příležitosti.

Dotazník sestával z 13 otázek, jeho jádrem byla tabulka jednotlivých kritérií sportoviště Squash Centra Ostrava a respondenti je hodnotili podle toho, jak s nimi byli spokojeni a jakou důležitost jim přisuzovali. Dotazování probíhalo ve středisku Squash Centrum Ostrava, dotazník byl zákazníkům předán osobně většinou po odehrané hře nebo v pauze během hry. Prázdné dotazníky byly po domluvě s personálem provozovny umístěny na polici u baru, takže návštěvníci mohli dotazník vyplnit i bez mé přítomnosti. Touto cestou bych proto chtěl poděkovat všem pracovníkům střediska za projevenou ochotu spolupracovat na výzkumu.

Pilotáž byla provedena na vzorku 10 lidí a nebyly při ní objeveny žádné význačné nedostatky.

4.4 Časový harmonogram

Tabulka 4.1 znázorňuje jednotlivé kroky výzkumu a jejich časový harmonogram.

Tab. 4.1 Časový harmonogram, zdroj: vlastní

Činnost	Období					
	Listopad 2012	Prosinec 2012	Leden 2013	Únor 2013	Březen 2013	Duben 2013
Specifikace problému, stanovení cíle	X					
Tvorba scénáře Mystery shoppingu		X				
Tvorba dotazníku, pilotáž		X				
Sběr dat prostřednictvím Mystery shoppingu		X	X		X	
Sběr dat prostřednictvím dotazníků		X	X	X	X	
Zpracování dat, vyhodnocení výsledků Mystery shoppingu					X	X
Zpracování dat, vyhodnocení výsledků dotazníku					X	X
Návrhy a doporučení						X

4.5 Rozpočet výzkumu

Při výzkumu vznikly výdaje spojené s pronájmem sportovišť. Při využití studentské slevy vyšla jedna hra squashe přibližně na 120 Kč. Výzkum byl proveden celkově v šesti střediscích, konečná suma za pronájem hřiště činila 720 Kč. Výdaje na tisk, dopravu, telefonní hovory při rezervování kurtů a občerstvení při hře nebyly zohledněny z důvodů zanedbatelných částek.

4.6 Složení výběrového souboru

Dotazník vyplnilo celkem 90 respondentů. Překvapivé je, že čtvrtina všech respondentů uvedla jako své bydliště Porubu (23 respondentů). Z městského obvodu Mariánské Hory a Hulváky, kde se středisko nachází, pocházelo 14 % respondentů (18). Bydliště mimo město Ostravu uvedlo 12 % návštěvníků (11).

Tab. 4.2 Bydliště návštěvníků Squash Centra Ostrava

Vaše bydliště					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ostrava-Poruba	23	25,6	25,6	25,6
	Ostrava-Jih	10	11,1	11,1	36,7
	Moravská Ostrava a Přívoz	13	14,4	14,4	51,1
	Mariánské Hory a Hulváky	18	20,0	20,0	71,1
	Slezská Ostrava	5	5,6	5,6	76,7
	Vítkovice	2	2,2	2,2	78,9
	Stará Bělá	1	1,1	1,1	80,0
	Petřkovice	2	2,2	2,2	82,2
	Radvanice + Bartovice	2	2,2	2,2	84,4
	Hrabová	2	2,2	2,2	86,7
	Šenov	1	1,1	1,1	87,8
	Mimo Ostravu	11	12,2	12,2	100
Total		90	100,0	100,0	

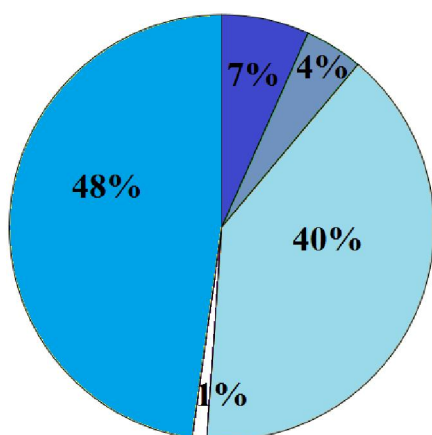
Identifikační údaje

Tab. 4.3 Pohlaví a věk návštěvníků

Věk	Muži		Ženy	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 20 let	13	22 %	2	7 %
21-30 let	35	57 %	12	41 %
31-40 let	6	10 %	6	21 %
41-50 let	5	8 %	7	24 %
51 a více let	2	3 %	2	7 %
Celkem	61	100 %	29	100 %

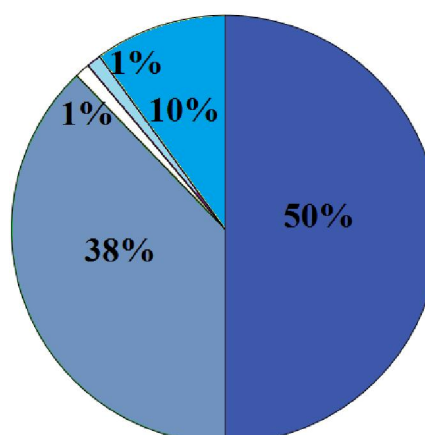
Z celkového počtu 90 respondentů byli muži zastoupeni ze 68 % (61 respondentů) a ženy 32 % (29 respondentů). Oběma skupinám bylo nejčastěji mezi 21-30 lety (57 respondentů).

Vzdělání respondentů



■ základní
 ■ vyučen
 ■ maturita
 ■ vyšší odborné
 ■ vysokoškolské

Povolání respondentů



■ Student
 ■ Pracující
 ■ Nezaměstnaný
 ■ Na mateřské dovolené
 ■ Podnikatel (OSVČ)

Obr. 4.1 Vzdělání respondentů

Obr. 4.2 Povolání respondentů

V obr. 4.1 lze vidět, že nejčastější vzdělání respondentů bylo vysokoškolské (43), 40 % respondentů jako nejvyšší dosažené vzdělání uvedlo střední s maturitou (36).

Jak ukazuje obr. 4.2, dotazník nejčastěji vyplňovali studenti (45 respondentů), 38 % návštěvníků pak bylo zaměstnaných (34).

5. Analýza konkurence společnosti

Tato kapitola se zabývá analýzou výsledků výzkumu, který proběhl ve středisku Squash Centrum Ostrava a u jeho pěti konkurentů, kteří jsou popsáni v kap. 3 Charakteristika Squash Centra Ostrava a jeho okolí.

Kapitola je rozdělena na dvě části. První z nich se zabývá analýzou výsledků Mystery shoppingu, Mystery callingu a internetových stránek společnosti Squash Centrum Ostrava a jeho přímých konkurentů. V druhé části je vyhodnocen dotazník, na který odpovídali návštěvníci střediska Squash Centrum Ostrava.

5.1 Analýza výsledků Mystery shoppingu

Scénář Mystery shoppingu byl rozdělen do tří hlavních kategorií, a to Mystery shopping, Mystery calling a Internet. Jednotlivé výsledky jsou prezentovány v grafech, zelená zvýraznění znamenají maxima možných bodů v dané kategorii a žlutá průměrné dosahované výsledky jednotlivých středisek. Průměrné hodnoty byly zaokrouhleny na celá čísla. Kompletní hodnocení jednotlivých středisek, kde je uvedeno, v jakých konkrétních aspektech provozovny nedosáhly maximálního počtu bodů, je možno nalézt v příloze.

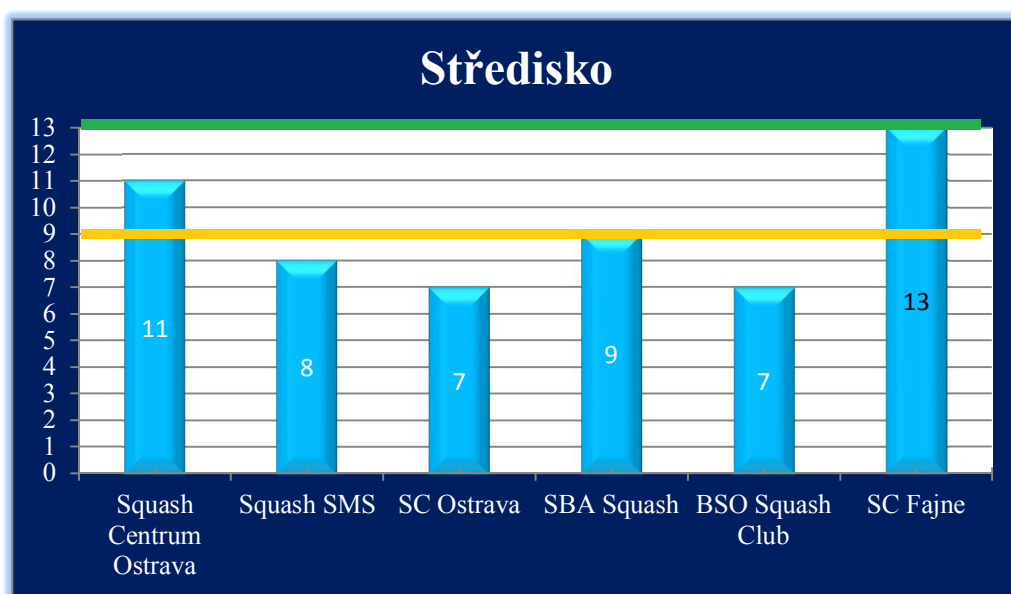
5.1.1 Mystery shopping

Středisko

Kategorie Středisko zahrnovala dvě podkategorie, a to exteriér a interiér provozovny. Maximální počet bodů, které mohla squashová centra dostat, byl třináct. V rámci této kategorie se hodnotila dostupnost střediska (autem i MHD), počet parkovacích míst, značení provozovny cedulemi či jinými poutači, informace ohledně otevírací doby, reprezentativnost střediska, dále pak orientace ve středisku, prostornost provozovny a fakt, zda středisko působilo nově, moderně a reprezentativně. Poslední kritéria se týkala teploty, hudby a vůně ve středisku.

Z obr. 5.1 je patrné, že pouze střediska Squash Centrum Ostrava a SC Fajne dosáhla nadprůměrného hodnocení. Sportovní centrum SC Fajne bylo otevřeno teprve v prosinci minulého roku, a tak je logické, že mu za nový a moderní design byly uděleny všechny body. U střediska Squash Centrum Ostrava byly odečteny body za absenci poutačů, ukazatelů či směrovek, které by potenciální návštěvníky upozornily na přítomnost squashového střediska.

Nejméně bodů, respektive sedm, získala střediska SC Ostrava a BSO Squash Club. U prvního z nich je nevýhodou špatná dostupnost střediska, a to zejména MHD. Nejbližší zastávka trolejbusů je vzdálena asi 10 minut chůze. Pokud návštěvníci přijedou ke středisku autem, musí hledat parkovací místo v okolí provozovny, neboť jim není umožněno parkovat přímo u střediska. Z hlediska interiéru provozovny byly negativně hodnoceny hlavně orientace a pohyb ve středisku. U střediska BSO Squash Club byly body odečteny za absenci poutačů a cedule s otevírací dobou provozovny, nedostatečný počet parkovacích míst a nevzhlednost budovy. Podobná negativa měla i střediska SBA Squash a SMS Squash. Ve středisku SBA Squash byla navíc velmi nízká teplota, a to jak na kurtech, tak ve vestibulu a šatnách. Je to způsobeno především velkou rozlehlostí komplexu a absencí kvalitních a izolačních oken v šatnách.



Obr. 5.1 Kategorie Středisko – srovnání s maximem a průměrem

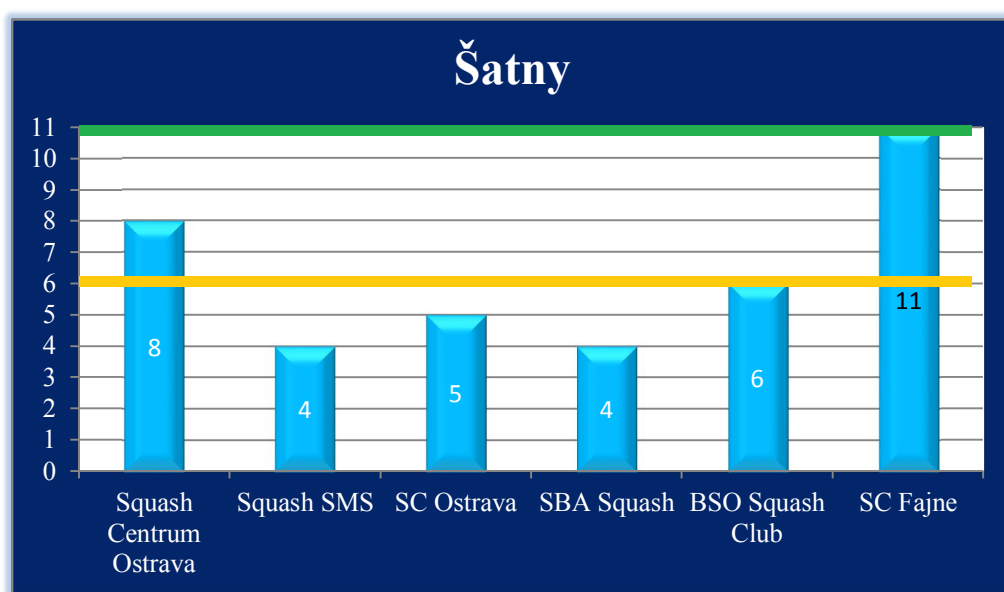
Šatny

V kategorii Šatny bylo možno získat maximálně 11 bodů. Hodnotila se čistota šatny a hygienických zařízení, počet sprch (bod udělen za alespoň dvě sprchy na jeden kurt), velikost šatny a skříněk, přítomnost ramínek ve skřínkách a vybavení sprch (šampon, mýdlo). Posledním kritériem, které splnilo každé středisko, byla možnost úschovy cenností na recepci.

Obr. 5.2 ukazuje, že požadovaného průměru, tedy alespoň 6 bodů, dosáhla tři střediska, a to Squash Centrum Ostrava, BSO Squash Club a SC Fajne. Poslední zmíněné opět dosáhlo maximálního možného počtu bodů. U střediska Squash Centrum Ostrava byly

odečteny 3 body za nedostatečnou velikost šaten, malého počtu sprch a nepřítomnost poličky na odložení šamponu či mýdla. Stejná negativa byla zaznamenána u střediska BSO Squash Club, v jeho šatnách navíc nebyly toalety.

O poznání hůře dopadla zbývajících střediska. V SC Ostrava byly šatny i skříňky příliš malé, ve skříňkách chyběla ramínka a toalety nepříjemně zapáchaly. Nejhorší byla hodnocena střediska Squash SMS a SBA Squash. V žádném z nich nebyly čisté podlahy v šatnách, což je zvláště po osprchování velmi nepříjemné. V šatnách střediska SBA Squash byla navíc velmi nízká teplota a studená podlaha. Rovněž nevyhovující byla přítomnost pavučin v rozích místnosti a velmi krátký interval tekoucí vody při zmáčknutí tlačítka ve sprchách. Středisko se tak zřejmě snaží šetřit provozní náklady.



Obr. 5.2 Kategorie Šatny – srovnání s maximem a průměrem

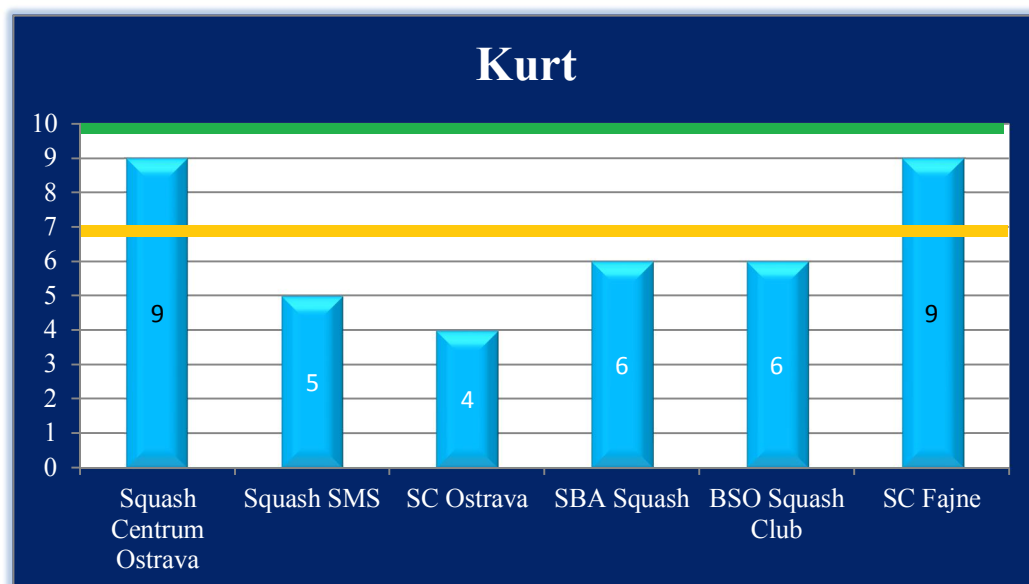
Kurt

V kategorii Kurt bylo možno dosáhnout maximálně 10 bodů. Hodnotila se přítomnost klimatizace, fakt, zda byl kurt dostatečně odvětráván, čistota kurtu, podlaha kurtu (protiskluzová úprava), dále potom zda bylo zamezeno vyletění míčku z kurtu či jeho uvíznutí v prostorách hřiště (např. ve světlech, v ochranné síťce na bočních stěnách apod.). Posledními měřenými aspekty byla možnost rozcvičení se před hrou v prostorách před kurty a přítomnost stolků a židlí u kurtu pro odložení věcí při hře a odpočinek v průběhu hry.

Na obr. 5.3 můžeme vidět, že žádné ze zkoumaných středisek nedosáhlo absolutního hodnocení. Střediska SC Fajne a Squash Centrum Ostrava dosáhla nejvyššího počtu bodů, jeden bod byl stržen za nedostatečné zabránění vyletění míčku z kurtu. Ochranná síť na bočních stěnách nebyla natažena až ke stropu, takže se často stávalo, že míček přeletěl do sousedního kurtu. Na kurtech střediska SC Fajne rovněž chyběla ochranná síť na zadní stěně, takže při nešikovném úderu míček skončil ve vestibulu střediska. Středisku Squash Centrum Ostrava byl původně stržen bod za možnost uvíznutí míčku ve světlech kurtu, nicméně personál střediska je v tomto případě ochoten věnovat hráčům nový náhradní míček, proto hodnocení zůstalo nezměněno.

Žádné jiné středisko nedosáhlo průměrného hodnocení, které činilo 7 bodů. Shodně po 6 bodech bylo uděleno střediskům SBA Squash a BSO Squash Club. Body byly odečteny za nedostatečné zabránění vyletění míčku z kurtu a za absenci klimatizace. Stěny kurtů ve středisku BSO Squash Club byly navíc dost špinavé, což při faktu, že squashový míček je většinou černé barvy, mnohdy rozptylovalo hráčovu pozornost. Střídání hráčů ve středisku SBA Squash neproběhlo přesně ve stanovený čas.

V kategorii Kurt se nejhůře umístila střediska Squash SMS a SC Ostrava, a to s 5, resp. 4 body. Kurty v těchto provozovnách zaznamenaly stejné nedostatky jako konkurenti, navíc osvětlení kurtů bylo v porovnání s jinými středisky méně intenzivní. Ve středisku Squash SMS nebyla možnost rozcvičit se před kurty, neboť stoly u baru se nacházely v jejich těsné blízkosti kurtů. Velký počet stolů a židlí je dán především faktem, že ve středisku probíhají firemní a jiné akce.



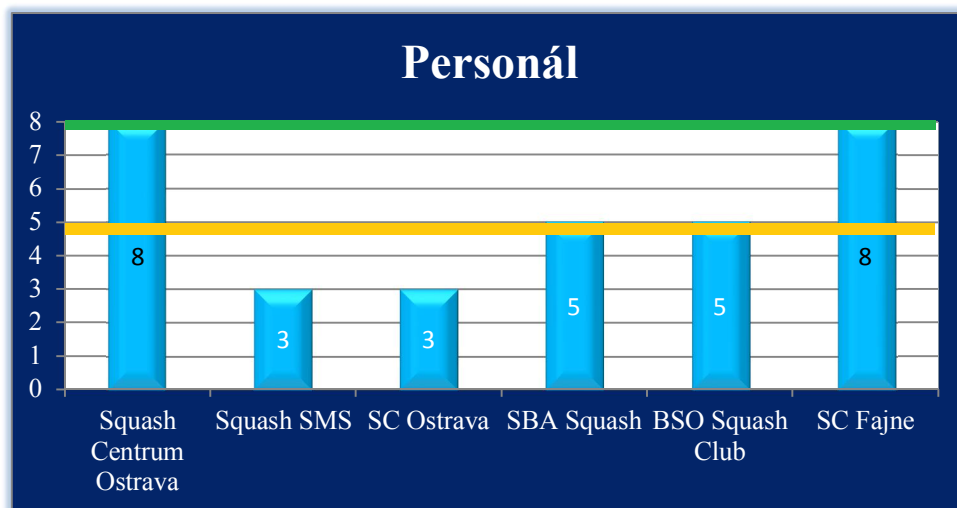
Obr. 5.3 Kategorie Kurt – srovnání s maximem a průměrem

Personál

V kategorii Personál mohla střediska získat maximálně 8 bodů. Hodnotil se přístup zaměstnanců k návštěvníkům (zda se personál usmíval, jestli při vstupu do střediska hráče pozdravil a zda se na obsloužení nečekalo déle než pět minut), jak zaměstnanci na návštěvníky působili (milý a přátelský dojem, upravený vzhled a vhodné oblečení) a jejich technická informovanost (zda byli schopni poskytnout informace ohledně pravidel a techniky hry a zda byli ochotni poradit s výběrem vhodného squashového vybavení).

Maximálního hodnocení dosáhla střediska Squash Centrum Ostrava a SC Fajne (viz obr. 5.4). Přístup zaměstnanců k zákazníkům byl velice profesionální, personál obou provozoven se snažil svým návštěvníkům vyjít maximálně vstříc. Průměrného hodnocení 5 bodů dosáhla střediska SBA Squash a BSO Squash Club. Těmto provozovnám byly odečteny body především za to, že nebyla s to poskytnout podrobnější informace ohledně techniky a pravidel hry. Zaměstnanec střediska SBA Squash se navíc neusmíval a působil znuděně, což bylo zřejmě způsobeno tím, že jsem středisko navštívil v pozdních večerních hodinách, nicméně jako student vyhledávám nejvýhodnější ceny, které středisko nabízí právě po osmé hodině večer, a proto středisku nebylo odečtení bodu odpuštěno. Zaměstnanec střediska BSO Squash sice působil velmi přátelským dojmem, nicméně jeho oblečení (tepláky a mikina) nepůsobilo příliš reprezentativně.

Nejhůře dopadla se 3 body střediska SMS Squash a SC Ostrava. V žádném z nich se personál neusmíval, k návštěvníkům se chovali odměřeně a chladně. Nebyli s to poskytnout podrobnější technické informace ohledně raket, které prodávali a při uvíznutí míčku ve světlech kurtu nenabídli žádnou náhradu. Nicméně alespoň byli schopni obsloužit zákazníky ihned a nastínit základní squashová pravidla.



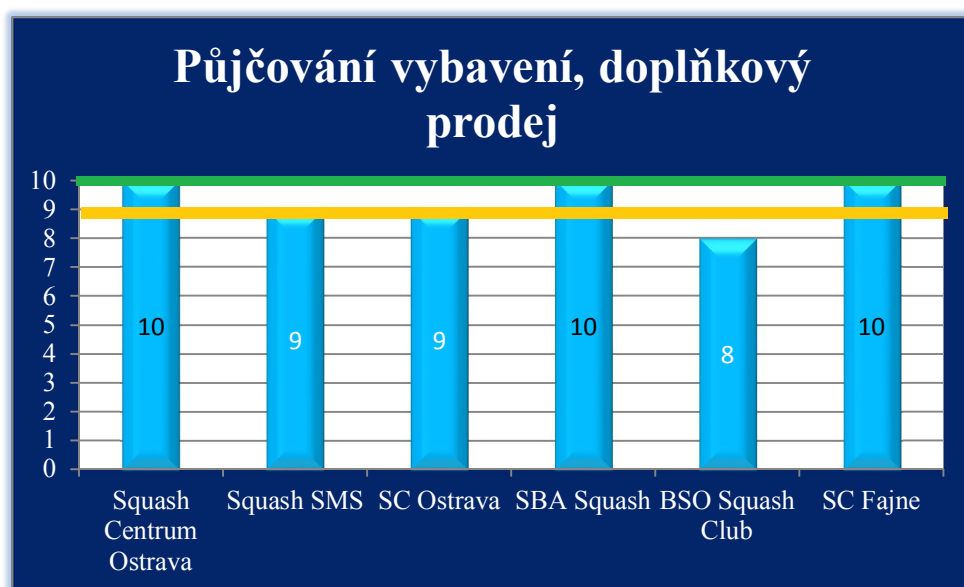
Obr. 5.4 Kategorie Personál – srovnání s maximem a průměrem

Půjčování vybavení, doplňkový prodej

V kategorii Půjčování vybavení a doplňkový prodej bylo možno získat maximálně 10 bodů. Zkoumanými kritérii byla možnost zapůjčení rakety, míčku, bot, ručníků, dále pak možnost konzumace vlastních nápojů a možnost zakoupení veškerého squashového vybavení a také občerstvení.

Na obr. 5.5 je patrné, že absolutního hodnocení dosáhla tři střediska, a to Squash Centrum Ostrava, SBA Squash a SC Fajne. U střediska Squash Centrum Ostrava jsem byl při výzkumu velmi překvapen dobrou kvalitou zapůjčených sportovních bot. Průměrného hodnocení 9 bodů dosáhla střediska Squash SMS a SC Ostrava. V prvním zmiňovaném středisku nepovolilo konzumaci vlastních nápojů, což je s přihlédnutím k vysokým cenám nabízených nápojů zvláště pro studenty velká nevýhoda. Ve středisku SC Ostrava si zase návštěvníci nemohli zapůjčit sportovní obuv.

Pouze jedno středisko nedosáhlo v této kategorii průměrného hodnocení, a to středisko BSO Squash Club. Kromě nemožnosti zapůjčit boty středisko rovněž nenabízelo půjčování ručníku. V případě zapomnětlivého hráče absence půjčování podobného vybavení znamená nevýhodu.



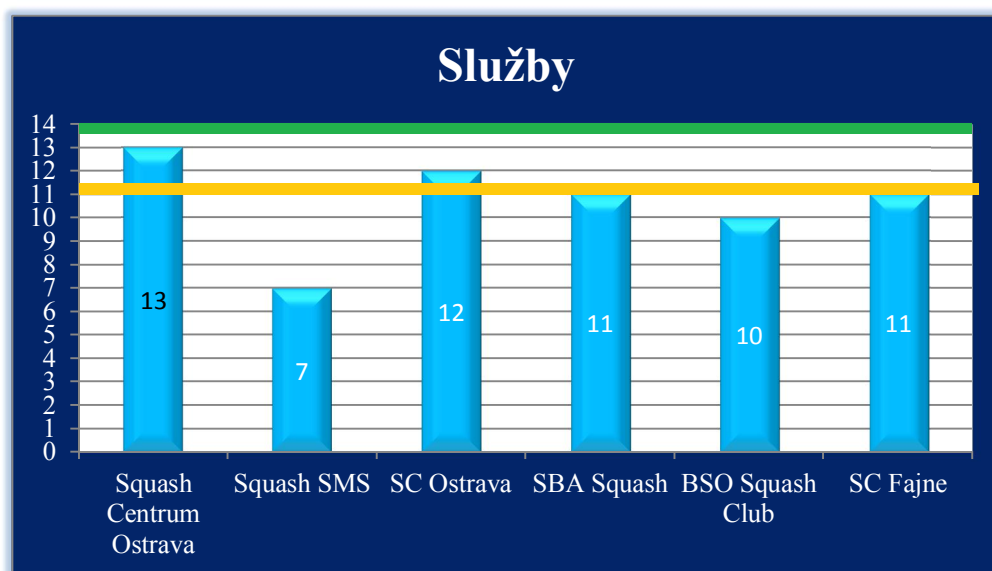
Obr. 5.5Kategorie Půjčování vybavení, doplňkový prodej – srovnání s maximem a průměrem

Služby

V kategorii Služby bylo možno získat maximálně 14 bodů. Zkoumanými kritérii byly všechny další doplňkové služby kromě samotné hry squash. Body byly uděleny za nabídku slev (studentských či v určitých časových intervalech), prodej zvýhodněných permanentek, další výhody pro studenty jako např. půjčování vybavení zdarma, další výhody v podobě podpory prodeje, možnost online či stálé rezervace, dále pak fakt, zda středisko pořádalo squashové turnaje pro veřejnost, jestli návštěvníkům byl k dispozici osobní trenér a zda provozovna nabízela prvky periferního prostředí. Dodatečné body byly uděleny za možnost využití regeneračních zařízení jako sauna či pára, za eventualitu posezení ve středisku po odehrané hře, připojení k Wi-Fi síti. Poslední dva body bylo možné získat tehdy, jestliže středisko v případě zranění hráče poskytovalo první pomoc v podobě obvazů či náplastí a pokud středisko mělo internetové stránky s možností on-line rezervace.

Obr. 5.6 ukazuje, že maximálního hodnocení nedosáhlo ani jedno ze zkoumaných středisek. Nejvyššího hodnocení 13 bodů dosáhlo středisko Squash Centrum Ostrava. Jedinou nevýhodou v kategorii služby byla nepřítomnost bezdrátové sítě. Průměrného hodnocení 11 bodů dosáhla střediska SC Ostrava, SBA Squash a SC Fajne. U obou byly body strženy za chybějící aspekty periferního prostředí, které by si návštěvníci mohli odnést s sebou domů. Středisko SC Ostrava navíc nenabízelo možnost zahrát si squashový turnaj, ve středisku SBA Squash potom návštěvníci nemohli využít asistenci trenéra, ani po hře relaxovat v sauně či páře. Středisku SC Fajne byly body odečteny hlavně za absenci prvků podpory prodeje a zvýhodnění pro studenty, nemožnost připojení k Wi-Fi síti a absenci regeneračních zařízení.

Nejhůře bylo hodnoceno středisko Squash SMS, se 7 body se v této kategorii umístilo na posledním místě. Kromě všech výše zmíněných nedostatků svých konkurentů středisko navíc nenabízelo žádné další výhody pro studenty, jako např. zapůjčení vybavení zdarma. Personál tenhle fakt vysvětlil tím, že půjčovné je zdarma pro všechny v případě kreditů ve výši min. 1500 Kč.



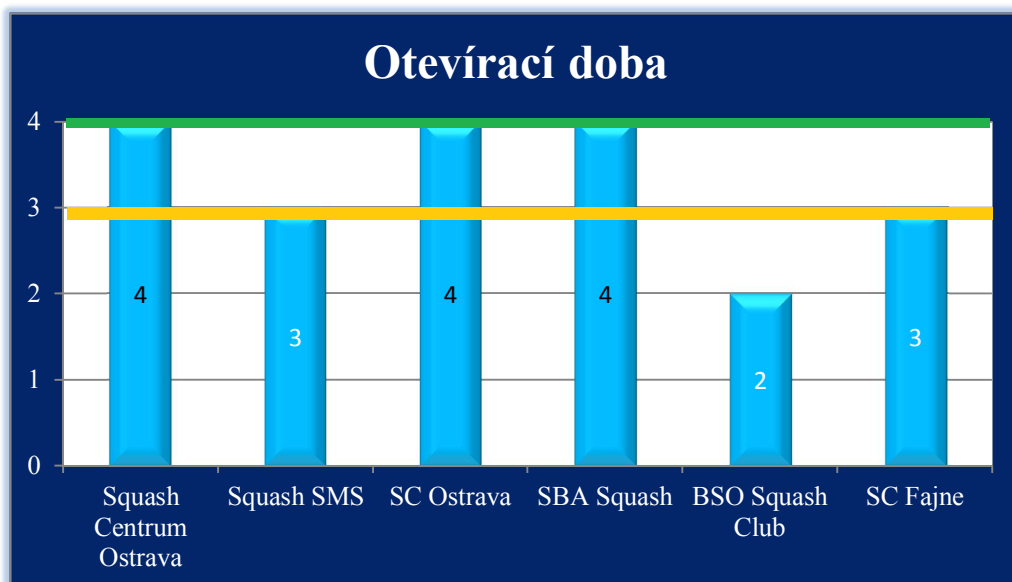
Obr. 5.6 Kategorie Služby – srovnání s maximem a průměrem

Otevírací doba

Posledním hodnoceným kritériem v kategorii Mystery shoppingu byla Otevírací doba. Střediska mohla získat maximálně 4 body, a to za provoz i o víkendu, za otevření nejpozději v 7 hodin ráno a za zavření nejpozději v 10 hodin večer, za možnost uplatnit studentské výhody i o víkendu a konečně za poskytnutí letáčků s otevírací dobou a dalšími informacemi o provozu.

Při pohledu na obr. 5.7 si můžeme povšimnout, že všechna čtyři kritéria splnila tři střediska, a to středisko Squash Centrum Ostrava, SC Ostrava a SBA Squash. Středisko SC Ostrava mělo nejdelší otevírací dobu, a to od 6 hodin ráno do 11 hodin večer. Průměrného hodnocení 3 bodů dosáhla střediska Squash SMS a SC Fajne. Prvnímu z nich byl odečten bod za absenci letáčků s otevírací dobou, druhému za nesplnění kritéria otevírací doby. Středisko SC Fajne zavíralo nejdříve ze všech hodnocených provozoven, a to už v 9 hodin večer.

Nejméně bodů bylo uděleno středisku BSO Squash Club, jednak za fakt, že mezi zkoumanými středisky otevíralo nejpozději a nenabízelo letáčky s otevírací dobou.



Obr. 5.7 Kategorie Otevírací doba – srovnání s maximem a průměrem

5.1.2 Mystery calling

V kategorii Mystery calling bylo udělováno maximálně 9 bodů. Hodnotilo se, do jaké doby zvedl personál telefon, zda se představil a jestli byl ochoten poskytnout informace ohledně cen, cenových zvýhodnění, otevírací doby, obsazenosti kurtů, půjčování vybavení a zda byl s to vysvětlit jednoduše cestu k provozovně. Poslední bod byl udělen za ochotu zaměstnanců zrušit zarezervovaný kurt méně než 24 hodin před zahájením hry.

Maximálního hodnocení, jak je vidět v obr. 5.8, dosáhla tři střediska, a to Squash Centrum Ostrava, BSO Squash Club a SC Fajne. Poslední zmiňovaný umožnil zrušení zarezervovaného kurtu dokonce i hodinu před zahájením hry. 8 bodů, tedy průměrné hodnocení, získala střediska Squash SMS a SBA Squash. Jeden bod jim byl odečten za neochotu zrušit zarezervovanou hrací jednotku; provozovny vyžadovaly zaplacení kurtu i v případě, že se návštěvník předem omluví.

Podprůměrně bylo hodnoceno pouze středisko SC Ostrava. Nejenom, že personál nevyhověl žádosti zrušit zarezervovaný kurt, ale bylo nutné do provozovny volat vícekrát, neboť napoprvé telefon nikdo nezvedl. Mohlo to být způsobeno momentální zaneprázdněností zaměstnanců, nicméně v době, kdy byl hovor uskutečněn, ve středisku podle online rezervačního systému žádní lidé squash nehráli.



Obr. 5.8 Kategorie Mystery calling – srovnání s maximem a průměrem

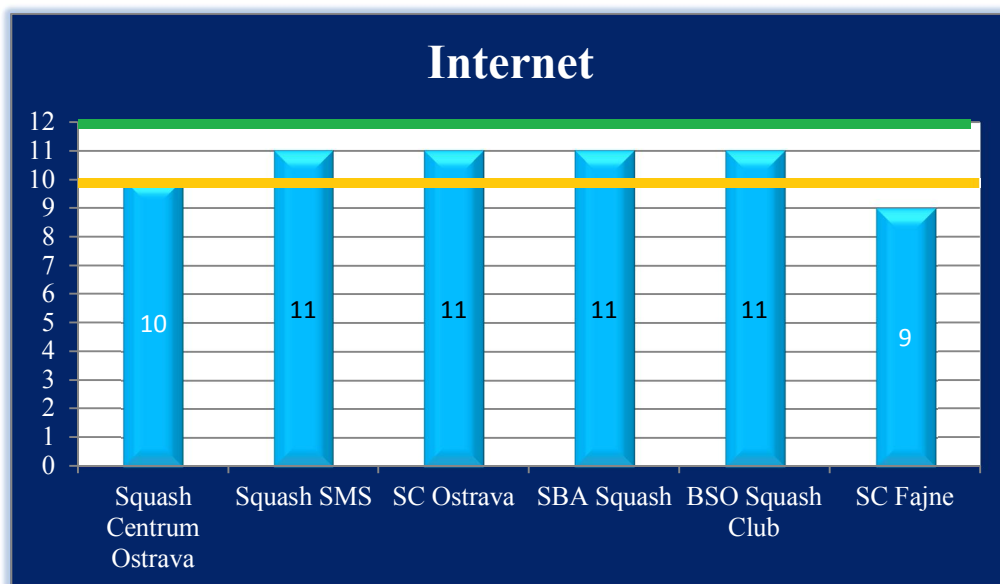
5.1.3 Internet

V kategorii Internet bylo udělováno maximálně 12 bodů. Hodnotily se internetové stránky střediska, především jejich přehlednost, zda obsahovaly všechny důležité informace (ohledně cen, cenových zvýhodnění, půjčování vybavení, prodeje zboží, otevírací době a kontaktů). Další body byly uděleny v případě, když stránky měly funkční rezervační systém, obsahovaly fotografie střediska a měly profil na sociální síti Facebook. Poslední bod bylo možno získat, pokud se stránky zobrazily na prvních místech při zadání klíčových slov „squash Ostrava“ do internetových vyhledávačů.

Průměrné hodnocení činilo v této kategorii 10 bodů, kromě střediska SC Fajne na něj dosáhly všechny provozovny (viz obr. 5.10). Nejlépe byla hodnocena střediska SC Ostrava, SBA Squash, Squash SMS a BSO Squash Club. Prvním třem byl stržen jeden bod za absenci informací ohledně možnosti zakoupit si squashové vybavení, středisko BSO Squash Club pak ztratilo bod kvůli nemožnosti rezervovat si kurt on-line. 10 bodů získalo středisko Squash Centrum Ostrava, další bod mu totiž byl odečten za nepřehlednost stránek (středisko se totiž snaží hned na úvodní stránku umístit co nejvíce informací) a nevhodně zvolené barevné schéma.

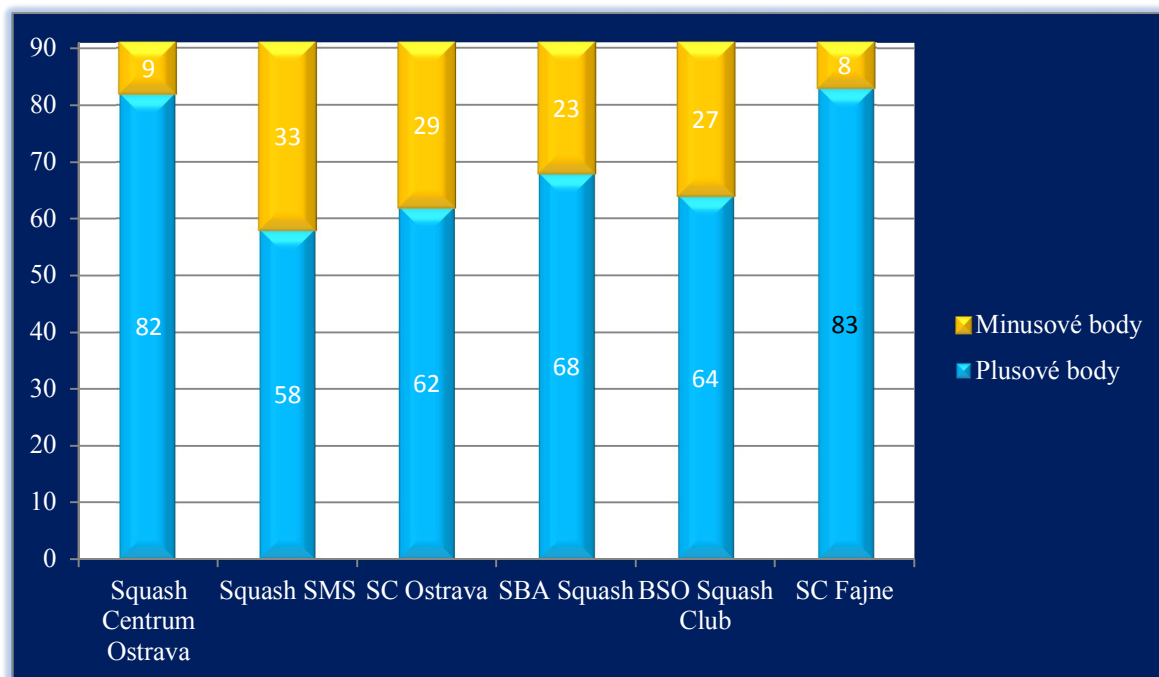
Poprvé dopadlo v určité kategorii nejhůře středisko SC Fajne, s 9 body se umístilo na posledním místě. Jejich stránky totiž místo informací o jednotlivých sportech nabízely jen pobídky ke hře, ceník a rozpis cvičení byl jenom ke stažení ve formátu PDF, takže zákazníci mohli mít problémy se zjištěním těchto informací, např. přes své mobilní telefony. Stránky

neobsahovaly informace ohledně prodeje zboží i přes fakt, že ve středisku je široký výběr nejrůznějšího squashového vybavení. Poslední dva body byly odečteny za neexistující profil na sociální síti Facebook a za obtížnější vyhledání stránek v internetových vyhledávačích (což je způsobeno faktem, že středisko, resp. jeho internetové stránky, vznikly poměrně nedávno).



Obr. 5.9 Kategorie Internet – srovnání s maximem a průměrem

5.1.4 Celkové výsledky Mystery shoppingu



Obr. 5.10 Celkové výsledky Mystery shoppingu

Obr. 5.10 zobrazuje celkové výsledky výzkumu za použití metody Mystery shopping. Modře jsou označeny získané body, žlutě pak body, které jednotlivá střediska z celkového počtu 91 bodů ztratila.

Celkový počet 83 bodů, tedy 91 % z celkového množství udělovaných bodů (91), získalo středisko SC Fajne. Tato provozovna ztratila body především za horší zpracování svých internetových stránek. Naopak co se týče interiéru střediska, úrovně šaten a kurtů a profesionálního přístupu zaměstnanců, středisko patřilo k těm nejlepším.

Na druhém místě se umístilo středisko Squash Centrum Ostrava, které obdrželo pouze o jeden bod méně, než squashové centrum Fajne, tedy 90 % z celkového počtu možných bodů. Body středisko ztratilo hlavně za horší kvalitu internetových stránek, nedostatečnou velikost šaten a malý počet sprch. Naopak celkový vzhled sportoviště, přístup personálu a kvalita kurtu byly nadprůměrné. Střediska SC Fajne a Squash Centrum Ostrava tak jako jediná přesáhla průměrné hodnocení, které činilo 70 bodů.

Třetí místo obsadilo středisko SBA Squash, se svými 68 získanými body jen těsně skončilo za průměrem. Provozovna získala přibližně tři čtvrtiny všech možných bodů, minusové body jí byly přiděleny zejména kvůli nevyhovujícím podmínkám v šatnách, horšímu stavu kurtů a neochotě a neinformovanosti personálu.

S 64 plusovými body (70 % celkového množství udělovaných bodů) skončilo na čtvrtém místě středisko BSO Squash Club. Provozovna ztratila celkem 25 bodů, ve všech kategoriích kromě Mystery callingu obdržela průměrný nebo lehce podprůměrný počet bodů. Nejhuře na tom bylo, co se týče půjčování vybavení a vzhledu budovy. Na vstupních dveřích navíc chyběla informace ohledně otevírací doby či jakékoliv poutače.

Předposlední místo obsadilo středisko SC Ostrava, získalo pouze 68 % všech udělovaných bodů. 27 bodů bylo odečteno zejména za nevyhovující podmínky na kurtu, malé a zapáchající šatny a neuspokojivý přístup zaměstnanců střediska.

Nejhůře hodnoceným střediskem bylo squashové centrum SMS. Se svými 58 získanými body se středisko umístilo na posledním místě. V žádné ze zkoumaných kategorií nepředčilo svou konkurenci, naopak v mnohých bylo značně podprůměrné. Nejhuře byl hodnocen přístup personálu – zaměstnanci se neusmívali, zdravili až jako druzí, nebyli informováni ohledně techniky hry a celkově působili nepřátelským dojmem. Pouze v kategoriích Mystery calling a internet středisko dosáhlo průměrného hodnocení.

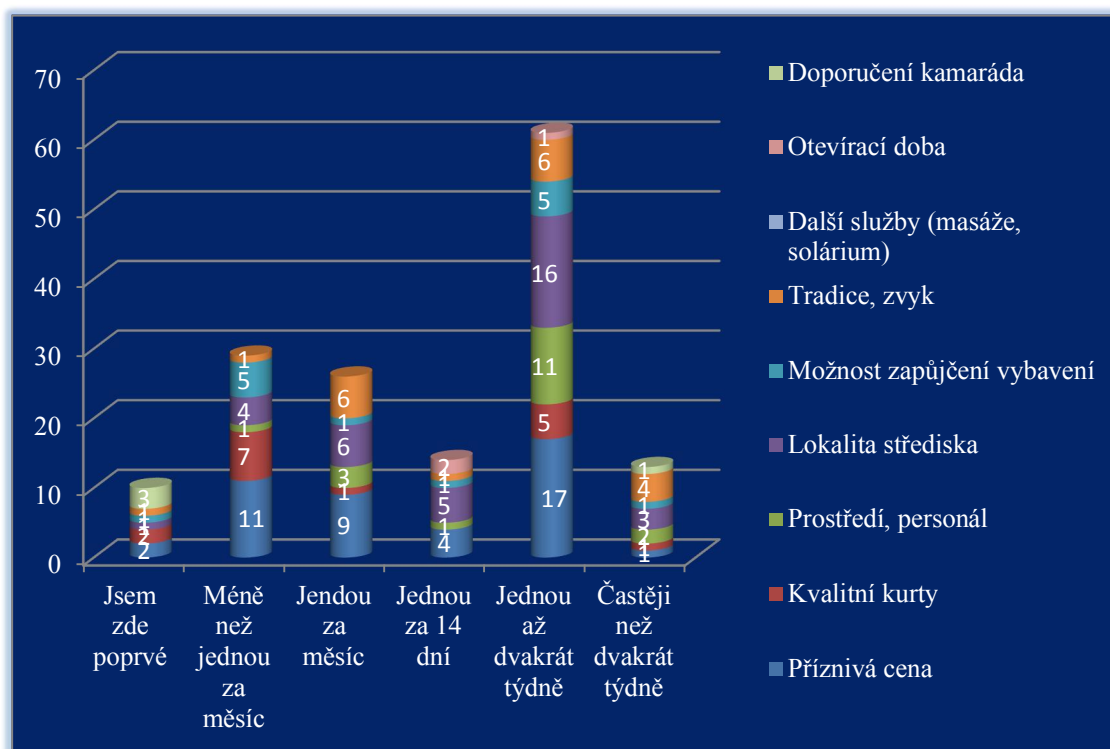
Tab. 5.1 Celková a průměrná hodnocení všech kategorií všech středisek

	Kategorie								
	Středisko	Šatny	Kurt	Personál	Půjčování vybavení, doplňkový prodej	Služby	Otevírací doba	Mystery calling	Internet
Squash Centrum Ostrava	11	8	9	8	10	13	4	9	10
Squash SMS	8	4	5	3	9	7	3	8	11
SC Ostrava	7	5	4	3	9	12	4	7	11
SBA Squash	9	4	6	5	10	11	4	8	11
BSO Squash Club	7	6	6	5	8	10	2	9	11
SC Fajne	13	11	9	8	10	11	3	9	9
Průměr	9,17	6,33	6,50	5,33	9,33	10,67	3,33	8,33	10,40
Modus	7	4	9	8	10	11	4	9	11
Median	8,5	5,5	6	5	9,5	11	3,5	8,5	11

5.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření Squash Centra Ostrava

Úkolem této kapitoly je zjistit, jak jsou návštěvníci spokojeni se střediskem Squash Centrum Ostrava. Cílem je kromě zjištění postojů respondentů také její zvyšování jejich spokojenosti se střediskem.

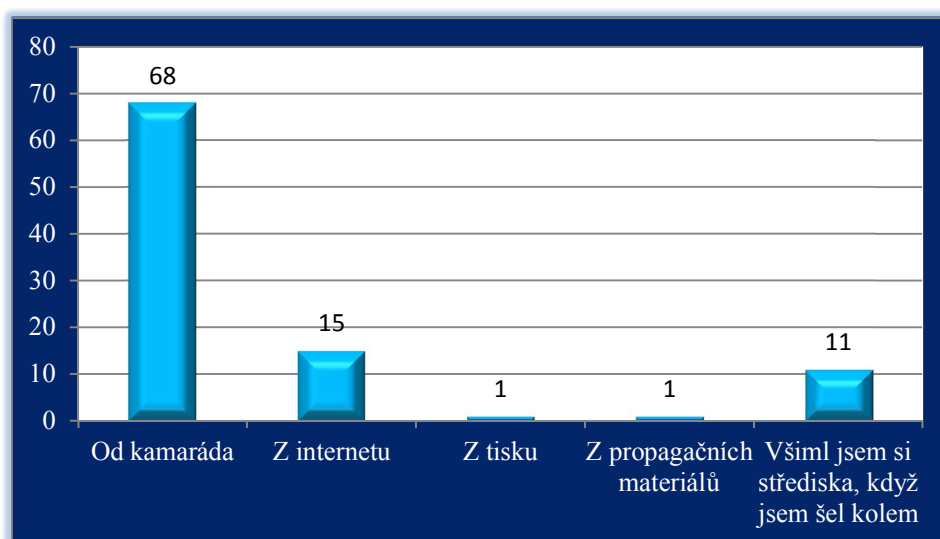
Návštěvnost a důvody návštěvy



Obr. 5.11 Návštěvnost a důvody návštěvy

Na obr. 5.11 můžeme vidět, že respondenti nejčastěji navštěvují středisko jednou až dvakrát týdně. Nejčastěji udávaným důvodem pro návštěvu právě střediska Squash Centrum Ostrava byla příznivá cena (17) a lokalita střediska (16). Respondenti, kteří středisko při vyplňování dotazníku navštívili poprvé, se však rozhodovali na základě doporučení kamaráda (3). Ti, kteří ve středisku hrají squash méně než jednou za měsíc, jako důvod návštěvy nejčastěji volili příznivou cenu (11) a kvalitní kurty (7). Návštěvníci, kteří si squash ve středisku přijdou zahrát jednou za 14 dní, uváděli jako důvod návštěvy rovněž cenu (4) a lokalitu střediska (5). Ti, kteří středisko navštěvují vícekrát do týdne, tak činí na základě tradice a zvyku (4).

Známost střediska



Obr. 5.12 Odkud se respondenti o středisku dozvěděli

Jak je patrné na obr. 5.12, většina respondentů (68) se o středisku dozvěděla prostřednictvím referencí od kamarádů. 15 návštěvníků uvedlo, že informace o středisku vyhledali na internetu a 11 respondentů si střediska všimlo při cestě kolem. Jenom dva návštěvníci zaznamenali informaci o středisku v tisku či propagačních materiálech squash centra. Tento fakt je překvapující, neboť středisko pravidelně uveřejňuje reklamu v inzertním časopise Program a v období Vánočních svátků a před letními prázdninami také na rádiu Helax.

5.2.1 Důležitost a spokojenost vybraných faktorů

Otázka týkající se spokojenosti a důležitosti byla vyhodnocena pomocí poziční mapy. Bylo vybráno celkem 19 faktorů, které respondenti hodnotili pomocí známek na škále od 1 do 5, přičemž známka 1 znamenala nejnižší spokojenost a důležitost a známka 5 nejvyšší

spokojenost a důležitost. Průměrné hodnocení důležitosti bylo 2,9 a spokojenosti 4,1 (viz obr. 5.13).

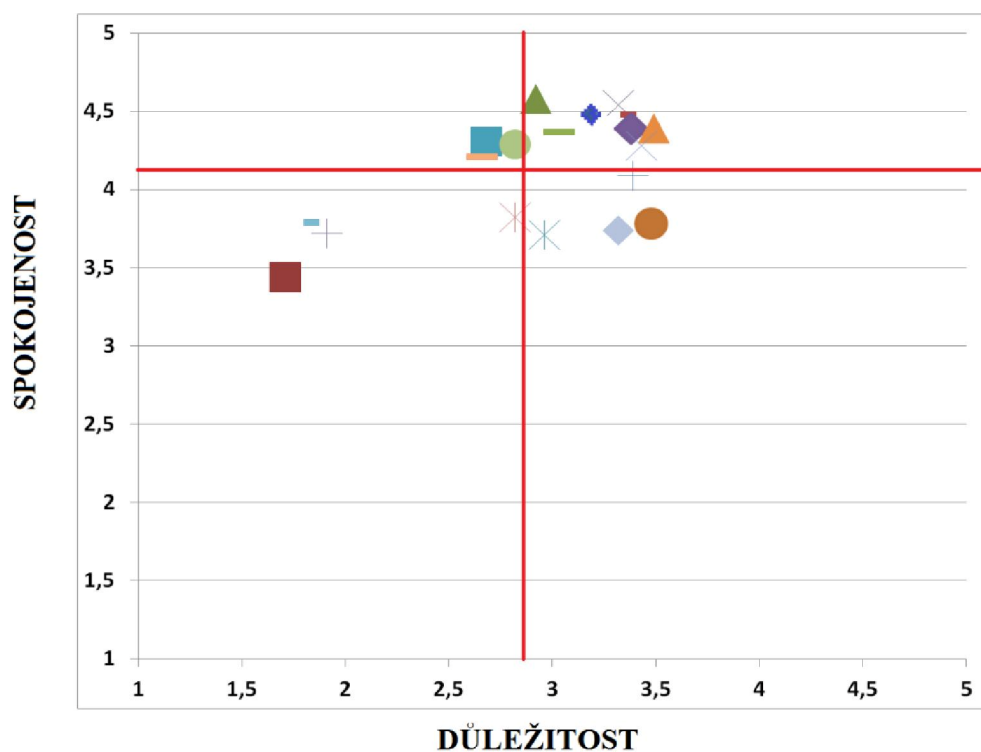
V prvním kvadrantu se nacházejí tzv. motivátory, tedy faktory, se kterými byli respondenti spokojeni a přikládali jim vysokou důležitost. Jednalo se o otevírací dobu, dostupnost střediska, informovanost a příjemnost personálu, kvalita a cena nabízených služeb, cenová zvýhodnění a prostředí squash centra.

Druhý kvadrant zobrazuje tzv. přeinvestované faktory; respondenti jsou s nimi spokojeni, ale nepřikládají jim vysokou důležitost. Jednalo se o rozsah nabízených služeb, doplňkový sortiment a půjčování vybavení.

Ve třetím kvadrantu se nacházejí tzv. faktory marginálních příležitostí. Respondenti s nimi nebyli spokojeni, ale na druhou stranu jim nepřikládali vysokou důležitost. Mezi tyto faktory se řadí dostatek parkovacích míst, možnosti asistence trenéra a squashových turnajů a kapacita squash centra.

Poslední kvadrant ukazuje faktory konkurenčních příležitostí, tedy ty faktory, kterým respondenti přikládali vysokou důležitost, ale nebyli s nimi spokojeni. Patří zde úroveň šaten, kurtů a hygienických zařízení a přehlednost a kvalita internetových stránek.

5.2.2 Důležitost a spokojenost vybraných faktorů

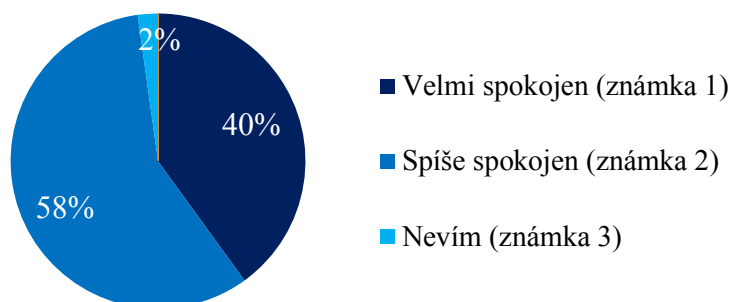


Obr. 5.13 Důležitost a spokojenost vybraných faktorů

Legenda:

- | | |
|--------------------------------|---|
| ◆ Dostupnost střediska | ■ Rozsah nabízených služeb |
| ■ Dostatek parkovacích míst | ▲ Cena nabízených služeb |
| ▲ Otevírací doba | × Cenový zvýhodnění |
| × Prostředí squash centra | × Kapacita squash centra |
| × Úroveň šaten | ● Půjčování vybavení |
| ● Úroveň hygienických zařízení | + Možnost asistence trenéra |
| + Úroveň kurtů | - Možnost squashových turnajů |
| - Příjemnost personálu | - Doplnkový sortiment |
| - Informovanost personálu | ◆ Přehlednost a kvalita internetových stránek |
| ◆ Kvalita nabízených služeb | |

5.2.3 Celková spokojenost



Obr. 5.14

V obr. 5.14 lze vidět, že pouze dva respondenti nebyli se střediskem Squash Centrum Ostrava ani spokojeni, ani nespokojeni. Všichni ostatní návštěvníci byli spokojeni, z toho 52 respondentů bylo velmi spokojených a 36 návštěvníků bylo spíše spokojeno.

Tab. 5.2 Celková spokojenost a bydliště

Celková spokojenost * Vaše bydliště Crosstabulation

Celková spokojenost	Vaše bydliště												Total
	Poruba	Ostrava Jih	Morav. Ostrava a Přívoz	Mar. Hory a Hulváky	Slezská Ostrava	Vitko-vice	Stará Bělá	Petřo-vice	Radva-nice	Hra-bová	Šenov	Mimo Ostra-vu	
1	6	1	7	11	0	2	0	2	1	2	0	3	36
2	17	9	5	6	5	0	1	0	1	0	1	8	52
3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Total	24	11	12	17	5	2	1	2	2	2	1	11	90

Tab. 5.2 ukazuje celkové hodnocení spokojenosti se střediskem v závislosti na bydlišti respondentů. Můžeme zde upozorovat, že více jsou se střediskem spokojeni ti návštěvníci, kteří mají provozovnu blíže svému bydlišti (Moravská Ostrava a Přívoz, Mariánské Hory a Hulváky). Naopak hráči, kteří za squashem dojíždějí z větší dálky, měli tendenci hodnotit středisko hůře (Poruba, Ostrava Jih, Slezská Ostrava či bydliště mimo Ostravu). Dalo by se tedy usoudit, že pokud musel respondent absolvovat delší cestu k provozovně, měl sklon být při hodnocení spokojenosti se střediskem více kritický.

Tab. 5.3 Celková spokojenost a návštěvnost

Celková spokojenost * Jak často navštěvujete Squash Centrum Ostrava? Crosstabulation

Count

Celková spokojenost	Jak často navštěvujete Squash Centrum Ostrava?						Total
	Jsem zde poprvé	Méně než jednou za měsíc	Jednou za měsíc	Jednou za 14 dní	Jednou až dvakrát týdně	Častěji než dvakrát týdně	
1	2	3	4	3	20	4	36
2	5	14	12	4	14	3	52
3	2	0	0	0	0	0	2
Total	9	17	16	7	34	7	90

V tab. 5.3 můžeme vidět hodnocení střediska respondenty v závislosti na tom, jak často provozovnu navštěvují. Znamku 2, tedy spíše spokojen, udělovali především ti návštěvníci, kteří ve středisku hrají jednou za 14 dní a méně. Naopak pravidelnější návštěvníci (ti, kteří squash ve středisku provozují alespoň jednou týdně) častěji volili absolutní hodnocení. Pouze dva respondenti hodnotili spokojenost se střediskem známkou 3 a byli to právě ti, kteří ve středisku v době výzkumu hráli poprvé. Tedy čím častěji respondent středisko navštěvuje, tím více je s ním spokojen.

Tab. 5.4 Celková spokojenost a věk

Celková spokojenost * Váš věk Crosstabulation

Statistics=Count

Celková spokojenost	Váš věk					Total
	méně než 20 let	21-30 let	31-40 let	41-50 let	51 a více let	
1	5	15	8	9	3	36
2	10	31	3	3	1	52
3	1	1	0	0	0	2
Total	16	47	11	12	4	90

Při pohledu na tab. 5.4 vidíme, že existuje vztah mezi celkovou spokojeností a věkem respondenta. Čím starší byl návštěvník, tím větší byla jeho spokojenost se střediskem. V kategoriích méně než 20 let a 21-30 let uvedly dvě třetiny respondentů, že s provozovnou jsou spíše spokojeni (41). Naopak hráči starší 31 let častěji uvedli, že se střediskem jsou velmi spokojeni (20). Rovněž nejhorší hodnocení bylo zaznamenáno v rámci prvních dvou věkových kategorií. Mladší generace hráčů squashe má zřejmě větší nároky na nové a moderní technologie a kvalitnější zázemí.

5.2.4 Korelační analýza faktorů spokojenosti

Korelační analýza

Tab. 5.5 Korelační analýza

Statistics=PearsonCorrelation

	Úroveň šaten	Úroveň hygien.zařízení	Kvalita nabízených služeb	Rozsah nabízených služeb	Cena nabízených služeb	Cenové výhody	Možnost asistence trenéra	Možnost squashových turnajů	Informovanost personálu
Úroveň šaten	1	,682**	,096	,289**	,085	,245*	,117	,191	,200
Úroveň hygien.zařízení	,682**	1	,102	,241*	,089	,249*	,206	,266*	,252*
Kvalita nabízených služeb	,096	,102	1	,797**	,445**	,201	,204	,181	,587**
Rozsah nabízených služeb	,289**	,241*	,797**	1	,489**	,323**	,230*	,288**	,612**
Cena nabízených služeb	,085	,089	,445**	,489**	1	,581**	,159	,107	,363**
Cenová zvýhodnění	,245*	,249*	,201	,323**	,581**	1	,118	,139	,356**
Možnost asistence trenéra	,117	,206	,204	,230*	,159	,118	1	,586**	,367**
Možnost turnajů	,191	,266*	,181	,288**	,107	,139	,586**	1	,319**
Informovanost personálu	,200	,252*	,587**	,612**	,363**	,356**	,367**	,319**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vybrané otázky ohledně spokojenosti s určitými faktory byly porovnány za použití metody korelační analýzy (metoda Pearsonova koeficientu). Jak lze vidět v tab. 5.5, mezi různými faktory spokojenosti existuje lineární závislost (barevně zvýrazněné hodnoty). Čím více se číslo blíží k hodnotě 1, tím je závislost větší. Čím více jsou respondenti spokojeni s jedním z faktorů dané dvojice, tím více budou spokojeni i s druhým faktorem stejné dvojice (a naopak). Můžeme zpozorovat pozitivní závislost mezi:

- úrovní šaten a úrovní hygienických zařízení,
- kvalitou a rozsahem nabízených služeb,
- cenou nabízených služeb a cenovými zvýhodněními,
- možnostmi asistence trenéra a možnostmi squashových turnajů,
- rozsahem nabízených služeb a informovaností personálu,
- kvalitou nabízených služeb a informovaností personálu.

5.2.5 Spokojenost s ostatními středisky

One-Sample Statistics

Tab. 5.6 Průměrné spokojenosti s ostatními středisky

	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
Spokojenost se střediskem BSO Squash Club	22	3,73	1,316	,281
Spokojenost se střediskem SBA Squash	26	2,96	1,216	,238
Spokojenost se střediskem SC Ostrava	25	3,24	1,200	,240
Spokojenost se střediskem SC Fajne	22	1,55	,800	,171
Spokojenost se střediskem Squash SMS	24	3,71	1,197	,244

One-Sample Test

Tab. 5.7 Průměrné spokojenosti s ostatními středisky

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95 % Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Spokojenost se střediskem BSO Squash Club	2,592	21	,017	,727	,14	1,31
Spokojenost se střediskem SBA Squash	-,161	25	,873	-,038	-,53	,45
Spokojenost se střediskem SC Ostrava	1,000	24	,327	,240	-,26	,74
Spokojenost se střediskem SC Fajne	-8,523	21	,000	-1,455	-1,81	-1,10
Spokojenost se střediskem Squash SMS	2,899	23	,008	,708	,20	1,21

Pro potřeby zjištění průměrných spokojeností návštěvníků Squash Centrum Ostrava s jinými squashovými středisky byl proveden jednovýběrový T-test. Respondenti hodnotili spokojenost se středisky na škále od 1 do 5, přičemž 1 znamená velmi spokojen a 5 nejméně spokojen (testovaná hodnota byla 3). V tab. 5.6 vidíme, že se střediskem SBA Squash a SC Ostrava byli respondenti průměrně spokojeni (průměry 2,96 a 3,24). V druhé tabulce lze vidět, že u ostatních středisek musíme nulovou hypotézu, která říká, že neexistují rozdíly ve

spokojenosti se středisky, zamítnout (hodnota Sig. (2-tailed) je menší než 0,05). Barevná čísla značí odchylku od průměru, červené hodnoty znamenají podprůměrné hodnocení, žlutá oranžová nadprůměrné hodnocení. Lze tedy vyvodit, že se středisky BSO Squash Club a Squash SMS byli respondenti nejméně spokojeni (průměrné známky 3,73 a 3,71). Naopak nadprůměrně bylo hodnoceno středisko SC Fajne (průměrné hodnocení 1,55).

5.3 Celkový souhrn analýzy konkurence

Celková spokojenost a Mystery shopping

V tab. 5.8 jsou uvedeny celkové výsledky Mystery shoppingu všech konkurentů a rovněž průměrná hodnocení spokojeností se všemi středisky. Výsledky dotazníkového šetření potvrzují výsledky výzkumu Mystery shoppingu – ty provozovny, které získaly nejvyšší počet bodů v rámci Mystery shoppingu (SC Fajne, Squash Centrum Ostrava) byly i respondenty hodnoceny nejlépe (průměrné hodnocení 1,44 respektive 1,55). Středisko Squash SMS, kterému při výzkumu Mystery shoppingem bylo uděleno nejméně bodů (58), bylo návštěvníky hodnoceno podprůměrně (3,71).

Tab. 5.8 Výsledky Mystery shoppingu a dotazníkového šetření všech konkurentů

	Mystery shopping	Dotazníkové šetření
Squash Centrum Ostrava	82	1,44
BSO Squash Club	64	3,73
SBA Squash	68	2,96
SC Ostrava	62	3,24
SC Fajne	83	1,55
Squash SMS	58	3,71

Pozn.: Mystery shopping – získané body z maxima 89 bodů
Dotazník – průměry celkové spokojenosti (1-velmi spokojen, 5-velmi nespokojen)

Dílčí spokojenosti a Mystery shopping

Tab. 5.9 ukazuje srovnání výsledků Mystery shoppingu v jednotlivých kategoriích a průměrná hodnocení stejných kategorií získaná prostřednictvím dotazování ve Squash Centru Ostrava. Jednotlivé otázky z dotazníku týkající se průměrných spokojeností všech měřených faktorů byly agregovány do 8 skupin tak, aby korespondovaly s kategoriemi Mystery shoppingu (viz obr. 5.17). Opět zde výsledky dotazníkového šetření potvrzují

výsledky Mystery shoppingu. S těmi kategoriemi, které Mystery shoppingem získaly nejvíce bodů, byly také respondenti nejvíce spokojeni a naopak.

Tab. 5.9 Výsledky Mystery shoppingu a dotazníkového šetření Squash Centra Ostrava

Squash Centrum Ostrava				
Mystery shopping				Dotazník
Kategorie	Maximum	Dosažený počet bodů	%	Průměrné hodnocení
Středisko	13	11	85%	1,83
Šatny	11	8	73%	2,26
Kurt	10	9	90%	1,91
Personál	8	8	100%	1,58
Půjčování vybavení, doplňkový prodej	10	10	100%	1,75
Služby	14	13	93%	1,9
Otevírací doba	4	4	100%	1,42
Internet	12	10	83%	2,23

Skupiny faktorů		
■ 4.20 Dostupnost střediska	■ 4.30 Rozsah nabízených služeb	■ Středisko
■ 4.21 Dostatek parkovacích míst	■ 4.31 Cena nabízených služeb	■ Šatny
■ 4.22 Otevírací doba	■ 4.32 Cenová zvýhodnění	■ Kurt
■ 4.23 Prostředí squash centra	■ 4.33 Kapacita squash centra	■ Personál
■ 4.24 Úroveň šaten	■ 4.34 Půjčování vybavení	■ Půjčování vybavení, doplňkový prodej
■ 4.25 Úroveň hygienických zařízení	■ 4.35 Možnost asistence trenéra	■ Služby
■ 4.26 Úroveň kurtů	■ 4.36 Možnost squashových turnajů	■ Otevírací doba
■ 4.27 Příjemnost personálu	■ 4.37 Doplňkový sortiment (nápoje aj.)	■ Internet
■ 4.28 Informovanost personálu	■ 4.38 Přehlednost a kvalita internetových stránek	
■ 4.29 Kvalita nabízených služeb		

Obr. 5.15 Legenda – faktory spokojenosti kumulované do skupin

6. Návrhy a doporučení na zvýšení konkurenceschopnosti

Tato kapitola vychází z výsledků výzkumu analýzy konkurence pomocí metody Mystery shopping a dotazníkového šetření ve středisku Squash Centrum Ostrava. Jsou zde předloženy návrhy a doporučení, které by mohly vést k efektivnějšímu a účinnějšímu poskytování služeb, ke zlepšení konkurenceschopnosti provozovny a k udržení či zvýšení spokojenosti návštěvníků střediska Squash Centrum Ostrava.

Kapitola je rozdělena do několika částí podle kategorií z výzkumu Mystery shopping. Jsou zde tedy předložena doporučení týkající se střediska, šaten, kurtů, personálu, půjčování vybavení, služeb, otevírací doby, telefonické komunikace a internetových stránek.

6.1 Návrhy a doporučení týkající se kategorie Středisko

V této kategorii bylo středisku výzkumem Mystery shopping uděleno 11 z celkového počtu 13 bodů, umístilo se tedy na druhém místě. Respondenti byli se střediskem spíše spokojeni (průměrné hodnocení 1,83).

Středisku chybí poutače, ukazatele či směrovky, které by potenciální zákazníci upozornily na jeho přítomnost. Středisko Squash Centrum Ostrava se nalézá na velmi rušném místě v blízkosti obchodního centra Futurum v městské části Mariánské Hory a Hulváky. Provozovna je sice dobře dostupná autem i městskou hromadnou dopravou, **samotná budova by však mohla být více zviditelněná**. Doporučuji **na vnější stěnu provozovny** směrem k obchodnímu centru Futurum a k přilehlému parkovišti **umístit nápis s názvem střediska**. Další **informační a reklamní tabule** by mohly být umístěny **v prostorách tramvajových a trolejbusových zastávek** v blízkosti provozovny. Snadné nalezení střediska by rovněž mohlo usnadnit **vložení GPS souřadnic na internetové stránky provozovny** – novým návštěvníkům, kteří by k budově chtěli dojet autem, by se tak cesta mohla zjednodušit.

6.2 Návrhy a doporučení týkající se kategorie Šatny

V rámci šaten středisko výzkumem Mystery shopping získalo 8 z celkového počtu 11 bodů, obsadilo rovněž druhé místo. Respondenti byli se šatnami v porovnání s ostatními faktory nejméně spokojeni (průměrné hodnocení 2,26). V rámci korelační analýzy byla také zjištěna velká závislost mezi spokojeností s úrovní hygienických zařízení a úrovní šaten.

Pokud by se provozovateli podařila zvýšit spokojenost návštěvníků alespoň s jedním z uvedených faktorů, znamenalo by to rovněž nárůst spokojenosti s druhým.

Šatny ve středisku Squash Centrum Ostrava nejsou příliš velké, a proto při plném vytížení kurtů dochází k tomu, že si jednotliví návštěvníci navzájem překáží. Částečně by se tomu dalo zabránit, pokud by návštěvníci **nedostávali skříňky hned vedle sebe**. Často se stává, že dva hráči dostávají skříňky vedle sebe i v případě, že jsou ve středisku sami. Ukládání věcí do skříněk pak je ztížené. Jelikož jsou ve středisku pouze tři kurty a za předpokladu, že by v jednu chvíli na každém z nich hráli dva až tři hráči, stačilo by, aby se v šatnách **snížil počet skříněk** (např. z 19 na 12). Získal by se tak tolik potřebný volný prostor.

Při plné obsazenosti kurtů musí hráči dlouho čekat, než se uvolní místo ve sprchách. Tento proces by se dal zkrátit tak, že by **proud vody tekoucí z hlavice sprch byl intenzivnější a silnější**. Takové sprchy má např. konkurent středisko SC Fajne a samotné sprchování hráčů trvá podstatně kratší dobu. Pro větší pohodlnost při sprchování doporučuji **nainstalovat držáky na mýdlo či sprchový gel přímo do prostor u sprch**.

6.3 Návrhy a doporučení týkající se kategorie Kurt

Squash Centrum Ostrava ztratilo v této kategorii pouze jeden bod z celkového počtu 10. Společně se střediskem SC Fajne bylo hodnoceno nejlépe. Návštěvníci kvalitu a úroveň kurtů průměrně hodnotili známkou 1,91.

Kurty střediska Squash Centrum Ostrava jsou moderní, čisté, plně klimatizované a odvětrávané. Má doporučení se týkají světla a ochranné sítě. Mnohdy se stává, že při špatném úderu míček uvízne v ochranném krytu osvětlení místnosti. Personál střediska je sice v takovém případě ochoten nabídnout zákazníkům náhradní squashový míček, avšak jedná-li se o drahý a značkový míček, může to pro hráče být nepříjemné. Doporučuji proto vedení střediska **opatřit světla kurtů takovým krytem, kdy nebude docházet k uvíznutí míčku**. Dalším aspektem bránícím plynulému průběhu hry je fakt, že ochranné sítě v horní polovině bočních stěn nejsou dotaženy až do stropu, a proto často dochází k pádu míčku na sousední kurt. Navrhuji proto **dotáhnout ochranné sítě až ke stropu**.

6.4 Návrhy a doporučení týkající se kategorie Personál

Metodou fiktivního zákazníka bylo středisku Squash Centrum Ostrava v kategorii Personál udělen plný počet 8 bodů. Velmi spokojeni s touto kategorií byli i respondenti, kteří ji průměrně hodnotili známkou 1,58. Korelační analýzou byla také zjištěna velká závislost mezi rozsahem a kvalitou nabízených služeb a informovaností personálu.

Lidský faktor představuje ve službách jeden z klíčových prvků marketingového mixu služeb, který má bezprostřední vliv na jejich kvalitu; při poskytování služeb mnohdy dochází k přímému kontaktu zákazníků se zaměstnanci společnosti. Tento fakt byl ověřen v rámci korelační analýzy, kdy byla zjištěna velká závislost mezi informovaností personálu a kvalitou nabízených služeb. Personál střediska Squash Centrum Ostrava působí milým a přátelským dojmem a je schopen poskytnout veškeré potřebné informace ohledně pravidel a techniky hry. Doporučuji **pravidelně školit zaměstnance za účelem schopnosti podat nejnovější informace o akcích, slevách, squashových turnajích** apod. Ačkoliv personál působil reprezentativně a upraveně, bylo by **vhodné sjednotit jeho oblečení**, např. firemní barvy a sportovní oblečení (podobně jako např. ve středisku SC Fajne).

6.5 Návrhy a doporučení týkající se kategorie Půjčování vybavení a doplňkový prodej

V rámci doplňkových služeb středisko výzkumem Mystery shopping získalo maximální počet 10 bodů. Respondenti průměrně uváděli, že jsou s touto kategorií spíše spokojeni (průměrné hodnocení 1,75).

Návštěvníci si ve středisku kromě sportovního oblečení a ochranných brýlí mohou zapůjčit vše potřebné ke hře. Po osobní zkušenosti se zapomenutým dresem navrhuji **zařadit do nabídky prodej základního sportovního oblečení**, jako jsou např. obyčejná trička či kraťasy. Středisko by rovněž mohlo **půjčovat ochranné brýle na hru**, cena jejich pořízení se pohybuje řádově ve stovkách korun.

6.6 Návrhy a doporučení týkající se kategorie Služby

Metodou fiktivního zákazníka středisko Squash Centrum Ostrava v kategorii Služby ztratilo pouze jeden bod z celkového počtu 14 bodů a umístilo se tak mezi svými konkurenty na prvním místě. Průměrné hodnocení návštěvníky centra bylo 1,9, tedy spíše spokojení. Korelační analýzou bylo zjištěno, že existuje velká závislost mezi kvalitou a rozsahem nabízených služeb, cenou služeb a cenovými zvýhodněními a možností asistence trenéra a squashových turnajů. Poslední dva faktory se v rámci poziční mapy umístily v kvadrantu marginálních příležitostí.

Hlavním nedostatkem provozovny byla absence Wi-Fi připojení. Proto **navrhují vedení zavést bezplatnou Wi-Fi síť** pro zákazníky centra. V současnosti není připojení k internetu drahou záležitostí a jedinou větší investicí by bylo pořízení Wi-Fi routeru (cena okolo 1000 Kč).

Respondenti často na otázku, jakou další doplňkovou službu by si ve středisku přáli, odpovídali saunu nebo wellness. Je logické, že vybudovat ve středisku taková zařízení by bylo velmi nákladné a technicky neuskutečnitelné. Dalo by se ovšem uvažovat o **poskytování poukázek na tyto služby do jiných zařízení, jako např. Sareza**. Tato nabídka by platila např. při zakoupení dlouhodobých permanentek nebo jako cena u squashových turnajů apod. S tímto střediskem už Squash Centrum Ostrava spolupracuje formou výměnné reklamy.

S možností asistence trenéra a squashových turnajů byli respondenti nejméně spokojeni (průměrná hodnocení 2,28 a 2,21). Mnoho z nich o těchto službách ani nevědělo. Středisko Squash Centrum Ostrava nabízí svým návštěvníkům asistenci trenéra, nicméně bližší informace včetně ceny na internetových stránkách a letáčkách přímo ve středisku chybí. Doporučuji tedy **aktualizovat internetové stránky a doplnit je o informace ohledně této služby**. Navrhují **umístit letáčky s těmito informacemi** také přímo na recepci tak, aby se hlavně začátečníci (i ti, kteří nejsou nikde registrováni) o této možnosti dozvěděli a třeba se pak díky trenérům účastnili squashových turnajů. Středisko by také mohlo uvažovat o zavedení **služby vyhledávání partnerů pro hru**. Squash se hraje minimálně ve dvou lidech a někteří hráči mohou mít problém nalézt k sobě soupeře na stejné úrovni.

S cenami byli respondenti spíše spokojeni (průměrné hodnocení 1,7). S přihlédnutím k výsledkům korelační analýzy by zavedení jakékoliv další slevy či výhodné nabídky vedlo ke

zvýšení spokojenosti s cenou. Avšak **pokud by středisko uvažovalo o navýšení cen, mělo by je kompenzovat vhodnými cenovými zvýhodněními.**

Ve středisku Squash Centrum Ostrava jsou k dispozici letáčky s otevírací dobou a dalšími informacemi, které si návštěvníci mohou odnést domů. Chybí zde však další aspekty periferního prostředí. Navrhuji, aby středisko nechalo **natisknout tzv. vizitkové kalendáře s informacemi o otevírací době, nabízených službách** apod., které by si zákazníci mohli uschovat. Dalším návrhem by mohly být **bonbony ve tvaru squashového míčku** umístěné v misce na recepci, **klíčenky s logem centra** apod. To vše samozřejmě v barvách společnosti. Finančně tyto věci nejsou nákladné, návštěvníkům to pomáhá zhmotnit službu a odlišit ji od konkurence.

Jak bylo zmíněno výše, středisko Squash Centrum Ostrava umísťuje svou reklamu do inzertního časopisu Program. Výzkum však ukázal, že pouze jeden respondent tuto formu komunikace zaznamenal. Navrhuji tudíž **změnit toto periodikum a reklamu umísťovat do známějších tiskovin, jako např. Avízo, Ostravské noviny, Metro** apod. Středisko by také mohlo využít nástroje PR a v těchto novinách zveřejňovat tiskové zprávy týkající se squashových turnajů a jiných událostí, čímž by budovalo dobré vztahy s veřejností.

6.7 Návrhy a doporučení týkající se kategorie Otevírací doba

V rámci otevírací doby středisko výzkumem Mystery shopping získalo plný počet bodů. Respondenti byli s otevírací dobou ve středisku ze všech měřených faktorů spokojeni nejvíce (průměrné hodnocení 1,42).

Středisko otevírá v 7 hodin ráno (o víkendu v 8:00) a zavírá ve 22:30 (o víkendu ve 22:00). Konkurent SC Ostrava má otevírací dobu od 6 hodin ráno do 22 hodin večer a podle jejich online rezervačního systému i v brzkých ranních a pozdních večerních hodinách hráči středisko navštěvují. Navíc díky dobré dopravní dostupnosti provozovny Squash Centrum Ostrava by se potenciální zákazníci mohli i v tomto čase pohodlně dopravit domů. Doporučuji tudíž **prodloužit otevírací dobu střediska alespoň do 23:00**. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že zejména studenti preferují pozdější hodiny a to z časových a hlavně finančních důvodů (cenová zvýhodnění po 20. hodině večer).

6.8 Návrhy a doporučení týkající se kategorie Mystery calling a Internet

Metodou fiktivního zákazníka bylo středisku Squash Centrum Ostrava v kategorii Mystery calling udělen plný počet 9 bodů. Stejně jako v kategorii Personál je ze strany vedení **potřeba informovat personál o všech nejnovějších nabídkách, akcích, turnajích apod.**, aby tyto informace mohl předávat nejenom osobně, ale byl schopen je poskytnout i po telefonu.

V kategorii Internet středisko dosáhlo 10 bodů, mezi konkurencí se umístilo na předposledním místě. Respondenti internetové stránky rovněž hodnotili hůře (průměrné hodnocení 2,23). V zobrazení poziční mapy se faktor Internet zařadil do čtvrtého kvadrantu, tedy vysoká důležitost, ale nízká spokojenost.

Internet představuje v současnosti velmi důležité médium, bez něhož se dnes neobejde téměř žádná firma nabízející služby v oblasti sportu. Mnoho lidí při volbě vhodného poskytovatele dané služby hledá informace nejdříve na internetu. Stránky centra obsahují hodně informací včetně kontaktů na středisko a možnosti online rezervace. **Doporučuji však celkovou obměnu stránek, a to jak po grafické, tak strukturální stránce.** Na první dojem **stránky působí chaoticky**, při jejich načtení se jako první zobrazí reklama na automobil a návštěvník je nucen rolovat dolů, než objeví první informace o středisku. **Nevhodně je vybráno barevné schéma**, které nepůsobí reprezentativně. **Vhodné by bylo zvolit jednodušší barevné schéma.** Stránky rovněž **neobsahují žádné informace ohledně prodeje squashového vybavení**, přitom středisko nabízí k zakoupení nejružnější rakety, míčky a další potřeby. Jako další změnu bych navrhl **možnost online registrace nových klientů bez nutnosti návštěvy provozovny**. Středisko má svůj **profil na sociální síti Facebook**, nicméně ten **není pravidelně aktualizován**, a tak **neobsahuje nejnovější informace o pořádání squashových turnajů či aktuální cenová zvýhodnění.**

7. Závěr

Tématem mé diplomové práce byla **analýza konkurence squashového střediska Squash Centrum Ostrava**. **Cílem** bylo **analyzovat trh squashových center v Ostravě, poukázat na nedostatky**, které z výzkumu vzešly, **prezentovat doporučení** k jejich odstranění a **navrhnout způsoby řešení a kroky vedoucí k získání konkurenční výhody firmy**, k udržení stávající klientely a přilákání nových potenciálních zákazníků.

Při zpracování své práce jsem využil primární a sekundární data. Sekundární data byla čerpána z odborných publikací, internetových stránek, interních materiálů a propagačních letáků jednotlivých squashových středisek. Primární data byla získána metodou fiktivního zákazníka (tzv. Mystery shopping), metodou fiktivního telefonátu (tzv. Mystery calling) a hodnocením internetových stránek jednotlivých poskytovatelů squashe. Aby se ověřila spolehlivost získaných dat, byla tato metoda doplněna o metodu písemného dotazování.

Ve své diplomové práci jsem se nejdříve zabýval teoretickými východisky, kde jsem se zaměřil na problematiku analýzy konkurence a konkurenčních strategií, marketingového mixu služeb obecně a marketingového mixu služeb ve sportu. Na konci kapitoly jsou potom uvedeny teoretické poznatky týkající se metody Mystery shopping. Ve třetí kapitole jsem se krátce věnoval historii squashe, dále pak charakteristice střediska Squash Centrum Ostrava z pohledu makroprostředí a marketingového mixu služeb včetně sportu. V závěru kapitoly jsou stručně prezentováni hlavní konkurenti střediska. Ve čtvrté kapitole jsou zmíněny metody výzkumu, podle kterých byla analýza konkurence střediska Squash Centrum Ostrava provedena. Analýza výsledků výzkumu včetně její slovní a grafické interpretace je obsažena v páté kapitole.

Výzkum ukázal, že středisko Squash Centrum Ostrava má vůči svým konkurentům velmi dobré postavení, v rámci výzkumu fiktivního zákazníka se umístilo na druhém místě, hned za nově vybudovaným sportovním centrem SC Fajne. Tento fakt byl potvrzen dotazníkovým šetřením. Existuje zde však prostor pro zlepšení, a to hned v několika kategoriích. Zejména faktory jako úroveň šaten a hygienických zařízení nebo spokojenost s internetovými stránkami společnosti byly hodnoceny podprůměrně. Závěr práce byl tedy věnován návrhům a doporučením vedení střediska odvíjejících se od zjištěných nedostatků tak, aby se docílilo efektivnějšího poskytování služeb, a k udržení, resp. zvýšení návštěvnosti a konkurenceschopnosti střediska.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80 -86031-35-7.25.
- [3] DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-6724-6.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] KOTLER, P. a K. L. Keller. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [8] PORTER, Michael. *On competition*. Harvard Business Press, 2008. 485 s. ISBN 978-0875847955.
- [9] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [10] PAMINCA. *The Essential Guide to Mystery Shopping*. California USA: Happy About, 2009. 119 s. ISBN 978-1-60005-131-9.
- [11] NEWHOUSE, Ilisha. *Mystery Shopping Made Simple: How to Earn Good Money by Shopping, Dining Out, and More!* McGraw Hill Professional, 2004. 208 s. ISBN 007144002X.

- [12] KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 8024715457.
- [13] DE PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. VAN DEN BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 8024702541.
- [14] TÁBORSKÝ, František. *Sportovní hry 2: základní pravidla, organizace, historie*. Praha: Grada, 2005. 172 s. ISBN 8024713306.
- [15] ŠÁCHA, Dominik. *Jak dokonale zvládnout squash*. Praha: Grada, 2006. 99 s. ISBN 8024714620.
- [16] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 8074001156.
- [17] KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

Akademické práce a elektronické dokumenty

- [18] KUBÍČEK, Tomáš. *Mystery shopping*. Jihlava, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra ekonomických studií.
- [19] HUBÍK, Jiří. *Analýza konkurence squash centra*. Ostrava, 2011. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.
- [20] ČELEĎA, Martin. *Analýza konkurence squashového centra*. Ostrava, 2011. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.
- [21] WAGNEROVÁ, Irena a Eva BAAROVÁ. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping* [online]. Praha, 2008 [cit. 2013-02-21]. Dostupné z WWW: <<http://tinyurl.com/d2afxqd>>. ISSN 1801-5999.

Internetové zdroje

- [22] DATA COLLECT. *Mystery calling* [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://tinyurl.com/crsp4js>>.
- [23] TOUCH QUALITY. *Mystery mailing* [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.touchquality.cz/mytery-mailing.html>>.

- [24] SQUASH CENTRA. *Historie a současnost squashe* [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné z WWW: <http://www.squash-centra.eu/Historie_soucasnost_squashe/>.
- [25] SQUASH PAHE. *Mistrovství Evropy klubů 2012* [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné z WWW: <<http://tinyurl.com/cz46d9h>>.
- [26] STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚŘAD [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.szu.cz>>.
- [27] BUSINESS CENTER [online]. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/>>.
- [28] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z WWW: <www.czso.cz/>.
- [29] FINANCE.CZ [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné z WWW: <www.finance.cz>.
- [30] STATUTÁRNÍ MĚSTO OSTRAVA [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z WWW: <www.ostrava.cz>.
- [31] BSO SQUASH CLUB [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.squashnet.cz/>>.
- [32] SBA SQUASH [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.sbasquash.cz/>>.
- [33] SC OSTRAVA [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.scostrava.cz/vitejte/>>.
- [34] SC FAJNE [online]. [cit. 2013-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.scfajne.cz/>>.
- [35] SQUASH SMS [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.squash.sms.cz/squash.html>>.
- [36] MARKET VISION. *Mystery shopper* [online]. [cit. 2013-02-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.marketvision.cz/mystery-shopper-market-vision>>.
- [37] SQUASH CENTRUM OSTRAVA [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.squashsport.cz/>>.

Seznam použitých zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
č.	číslo
ČASQ	Česká asociace squashe
ČR	Česká republika
ESF	European Squash Federation
HDP	hrubý domácí produkt
ISRF	International Squash Rackets Association
kap.	kapitola
Kč	Koruna česká
km ²	kilometr čtvereční
např.	například
obr.	obrázek
PR	public relation
resp.	respektive
SC	sportovní centrum
str.	strana
tab.	tabulka
tel.	telefon
tzv.	takzvaný
Wi-Fi	wireless fidelity
WSF	World Squash Federation

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne *26.4.2013*

Václav Kučejka

.....
Bc. Václav Kučejka

Seznam příloh

Příloha č. 1: Záznamové archy Mystery shoppingu u jednotlivých konkurentů

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Ceník služeb jednotlivých konkurentů

Příloha č. 4: Fotografie střediska Squash Centrum Ostrava

Příloha č. 5: Kontaktní údaje jednotlivých konkurentů

Příloha č. 6: Další přílohy

Přílohy

Příloha č. 1: Záznamové archy Mystery shoppingu u jednotlivých konkurentů

Mystery shopping – Záznamový arch střediska Squash Centrum Ostrava

Číslo otázky	Kritérium	ANO	NE
	Středisko - exteriér		
1	Bylo středisko dobře dostupné autem?	X	
2	Bylo středisko dobře dostupné MHD?	X	
3	Bylo k dispozici parkoviště o alespoň 1 parkovacím místě na jeden kurt?	X	
4	Bylo sportoviště označeno cedulemi či jinými poutači?		X
5	Byla u vchodu informační cedule ohledně otevírací doby?		X
6	Bylo na první pohled jasné, že se jedná o squash centrum (námis na budově apod.)?	X	
	Středisko - interiér		
7	Byla ve středisku dobrá orientace (lze jednoduše najít kurty, šatny atd.)?	X	
8	Bylo středisko prostorné? Dalo se v něm bez obtíží pohybovat?	X	
9	Působilo středisko nově/moderně?	X	
10	Působilo středisko reprezentativně? Šlo okamžitě poznat, že se jedná o squash centrum (přítomnost pohárů/squashového vybavení atd.)?	X	
11	Byla ve středisku příjemná teplota?	X	
12	Byla ve středisku příjemná vůně (absence zápachu)?	X	
13	Hrála ve středisku příjemná hudba?	X	
	Šatny		
14	Byly šatny dostatečně prostorné?		X
15	Byly šatny čisté?	X	
16	Byly skříňky dostatečně velké?	X	
17	Byla ve skříňkách ramínka?	X	
18	Byly v šatnách alespoň dvě sprchy na jeden kurt?		X
19	Bylo v šatně hygienické zařízení (toalety)?	X	
20	Byl na toaletách toaletní papír?	X	
21	Bylo u umyvadla mýdlo?	X	
22	Byl ve sprchách sprchový gel?	X	
23	Byla ve sprše polička na odložení šampónu/mýdla?		X
24	Byla ve středisku možnost úschovy cenností na recepci?	X	
	Kurt		
25	Začala hra squashe přesně ve stanovený čas? Proběhlo střídání hráčů ve stanovené době?	X	
26	Byly kurty klimatizované?	X	
27	Byly kurty čisté?	X	
28	Bylo osvětlení kurtu dostatečné?	X	
29	Byl kurt dostatečně odvětráván?	X	
30	Byla podlaha kurtu vyhovující/obuv neklouzala?	X	
31	Bylo dostatečně zabráněno vyletění míčku z kurtu?		X
32	Bylo dostatečně zabráněno uvíznutí míčku v prostorách kurtu (ve světlech atd.)?	X	
33	Byly před kurtem stoly a židle na odložení věcí během hry a odpočinek mezi hrou?	X	
34	Byla v prostorách kurtu/před kurtem možnost rozcvičení se?	X	
	Personál		
35	Pozdravil mě personál ihned při vstupu do střediska?	X	
36	Usmíval se personál?	X	
37	Čekal jsem na obsloužení méně než 5 minut?	X	
38	Působil na mě personál milým a přátelským dojmem?	X	
39	Působil personál reprezentativně (vhodné oblečení, upravený vzhled)?	X	
40	Byl personál schopen poskytnout informace ohledně pravidel hry?	X	
41	Byl personál schopen poskytnout informace ohledně techniky hry?	X	
42	Byl personál schopen poradit s výběrem vhodného squashového vybavení?	X	

Číslo otázky	Kritérium	ANO	NE
	Půjčování vybavení, doplňkový prodej		
43	Nabízelo středisko možnost zapůjčení rakety?	X	
44	Nabízelo středisko možnost zapůjčení míčku?	X	
45	Nabízelo středisko možnost zapůjčení bot?	X	
46	Nabízelo středisko možnost zapůjčení ručníku?	X	
47	Nabízelo středisko možnost zakoupení nápojů?	X	
48	Povolilo středisko konzumaci vlastních nápojů?	X	
49	Nabízelo středisko možnost zakoupení občerstvení (energetické tyčinky apod.)?	X	
50	Nabízelo středisko možnost zakoupení rakety?	X	
51	Nabízelo středisko možnost zakoupení míčku?	X	
52	Nabízelo středisko možnost zakoupení dalšího vybavení (potítka apod.)?	X	
	Služby		
53	Nabízelo středisko slevy (studentské, v určité hodiny apod.)?	X	
54	Nabízelo středisko možnost zakoupení zvýhodněných permanentek?	X	
55	Nabízelo středisko další výhody pro studenty (zapůjčení vybavení zdarma apod.)?	X	
56	Nabízelo středisko možnost online rezervace?	X	
57	Nabízelo středisko možnost stálé rezervace?	X	
58	Nabízelo středisko aspekty periferního prostředí (malé reklamní předměty)?	X	
59	Byla ve středisku možnost zúčastnit se squashových turnajů?	X	
60	Využívalo středisko dalších nástrojů podpory prodeje (10. hra zdarma apod.)?	X	
61	Byla ve středisku možnost využít regenerační zařízení jako sauna, pára aj.?	X	
62	Nabízelo středisko asistenci trenéra?	X	
63	Byla ve středisku možnost posezení po odehrané hře?	X	
64	Byla ve středisku možnost bezdrátového připojení k internetu (wi-fi)?		X
65	Poskytovalo středisko v případě zranění ošetření (náplasti, obvazy apod.)?	X	
66	Má středisko přehledné internetové stránky s možností online rezervace?	X	
	Otevírací doba		
67	Bylo středisko otevřeno i o víkendu?	X	
68	Bylo středisko otevřeno nejpозději v 7 hodin ráno a zavíralo nejdříve v 10 hodin večer?	X	
69	Platí cenová zvýhodnění (pro studenty, v určité časové intervaly) i o víkendu?	X	
70	Poskytovalo středisko letáčky s otevírací dobou a dalšími informacemi?	X	
	Mystery calling		
71	Zvedl personál telefon do 5 zazvonění?	X	
72	Představil se personál?	X	
73	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně ceny?	X	
74	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně cenových zvýhodnění?	X	
75	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně otevírací doby?	X	
76	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně aktuální obsazenosti kurtů?	X	
77	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně půjčování vybavení?	X	
78	Byl personál ochoten vysvětlit cestu k provozovně?	X	
79	Byl personál ochoten zarezervovat kurt / zrušit rezervaci kurtu?	X	
	Internet		
80	Mělo středisko internetové stránky?	X	
81	Daly se stránky lehce nalézt (mezi prvními odkazy při zadání klíčových slov do vyhledávače na internetu)?	X	
82	Byly internetové stránky přehledné?		X
83	Byla na stránkách uvedena informace ohledně cen?	X	
84	Byla na stránkách uvedena informace ohledně cenových zvýhodnění?	X	
85	Byla na stránkách uvedena otevírací doba?	X	
86	Poskytovaly stránky on-line rezervaci?	X	
87	Byla na stránkách uvedena informace ohledně prodeje zboží?		X
88	Byla na stránkách uvedena informace ohledně půjčování vybavení?	X	
89	Byl na stránkách uveden kontakt na středisko (email, telefon)?	X	
90	Byly na stránkách fotografie střediska?	X	
91	Existuje profil společnosti na sociální síti Facebook?	X	

Mystery shopping – Záznamový arch střediska Squash SMS

Číslo otázky	Kritérium	ANO	NE
	Středisko - exteriér		
1	Bylo středisko dobře dostupné autem?		X
2	Bylo středisko dobře dostupné MHD?		X
3	Bylo k dispozici parkoviště o alespoň 1 parkovacím místě na jeden kurt?	X	
4	Bylo sportoviště označeno cedulemi či jinými poutači?	X	
5	Byla u vchodu informační cedule ohledně otevírací doby?	X	
6	Bylo na první pohled jasné, že se jedná o squash centrum (nápís na budově apod.)?		X
	Středisko - interiér		
7	Byla ve středisku dobrá orientace (lze jednoduše najít kurty, šatny atd.)?		X
8	Bylo středisko prostorné? Dalo se v něm bez obtíží pohybovat?		X
9	Působilo středisko nově/moderně?	X	
10	Působilo středisko reprezentativně? Šlo okamžitě poznat, že se jedná o squash centrum (přítomnost pohárů/squashového vybavení atd.)?	X	
11	Byla ve středisku příjemná teplota?	X	
12	Byla ve středisku příjemná vůně (absence zápachu)?	X	
13	Hrála ve středisku příjemná hudba?		
	Šatny		
14	Byly šatny dostatečně prostorné?		X
15	Byly šatny čisté?		X
16	Byly skříňky dostatečně velké?		X
17	Byla ve skříňkách ramínka?		X
18	Byly v šatnách alespoň dvě sprchy na jeden kurt?		X
19	Bylo v šatně hygienické zařízení (toalety)?	X	
20	Byl na toaletách toaletní papír?	X	
21	Bylo u umyvadla mýdlo?		X
22	Byl ve sprchách sprchový gel?		X
23	Byla ve sprše polička na odložení šampónu/mýdla?	X	
24	Byla ve středisku možnost úschovy cenností na recepci?	X	
	Kurt		
25	Začala hra squashe přesně ve stanovený čas? Proběhlo střídání hráčů ve stanovené době?	X	
26	Byly kurty klimatizované?	X	
27	Byly kurty čisté?		X
28	Bylo osvětlení kurtu dostatečné?		X
29	Byl kurt dostatečně odvětráván?	X	
30	Byla podlaha kurtu vyhovující/obuv neklouzala?		X
31	Bylo dostatečně zabráněno vyletění míčku z kurtu?	X	
32	Bylo dostatečně zabráněno uvíznutí míčku v prostorách kurtu (ve světlech atd.)?		X
33	Byly před kurtem stoly a židle na odložení věcí během hry a odpočinek mezi hrou?	X	
34	Byla v prostorách kurtu/před kurtem možnost rozcvičení se?		X
	Personál		
35	Pozdravil mě personál ihned při vstupu do střediska?		X
36	Usmíval se personál?		X
37	Čekal jsem na obsloužení méně než 5 minut?	X	
38	Působil na mě personál milým a přátelským dojmem?		X
39	Působil personál reprezentativně (vhodné oblečení, upravený vzhled)?	X	
40	Byl personál schopen poskytnout informace ohledně pravidel hry?	X	
41	Byl personál schopen poskytnout informace ohledně techniky hry?		X
42	Byl personál schopen poradit s výběrem vhodného squashového vybavení?		X

Číslo otázky	Kritérium	ANO	NE
	Půjčování vybavení, doplňkový prodej		
43	Nabízelo středisko možnost zapůjčení rakety?	X	
44	Nabízelo středisko možnost zapůjčení míčku?	X	
45	Nabízelo středisko možnost zapůjčení bot?	X	
46	Nabízelo středisko možnost zapůjčení ručníku?	X	
47	Nabízelo středisko možnost zakoupení nápojů?	X	
48	Povolilo středisko konzumaci vlastních nápojů?		X
49	Nabízelo středisko možnost zakoupení občerstvení (energetické tyčinky apod.)?	X	
50	Nabízelo středisko možnost zakoupení rakety?	X	
51	Nabízelo středisko možnost zakoupení míčku?	X	
52	Nabízelo středisko možnost zakoupení dalšího vybavení (potítka apod.)?	X	
	Služby		
53	Nabízelo středisko slevy (studentské, v určité hodiny apod.)?	X	
54	Nabízelo středisko možnost zakoupení zvýhodněných permanentek?	X	
55	Nabízelo středisko další výhody pro studenty (zapůjčení vybavení zdarma apod.)?		X
56	Nabízelo středisko možnost online rezervace?	X	
57	Nabízelo středisko možnost stálé rezervace?	X	
58	Nabízelo středisko aspekty periferního prostředí (malé reklamní předměty)?		X
59	Byla ve středisku možnost zúčastnit se squashových turnajů?		X
60	Využívalo středisko dalších nástrojů podpory prodeje (10. hra zdarma apod.)?		X
61	Byla ve středisku možnost využít regenerační zařízení jako sauna, pára aj.?		X
62	Nabízelo středisko asistenci trenéra?		X
63	Byla ve středisku možnost posezení po odehrané hře?	X	
64	Byla ve středisku možnost bezdrátového připojení k internetu (wi-fi)?		X
65	Poskytovalo středisko v případě zranění ošetření (náplasti, obvazy apod.)?	X	
66	Má středisko přehledné internetové stránky s možností online rezervace?	X	
	Otevírací doba		
67	Bylo středisko otevřeno i o víkendu?	X	
68	Bylo středisko otevřeno nejpозději v 7 hodin ráno a zavíralo nejdříve v 10 hodin večer?	X	
69	Platí cenová zvýhodnění (pro studenty, v určité časové intervaly) i o víkendu?	X	
70	Poskytovalo středisko letáčky s otevírací dobou a dalšími informacemi?		X
	Mystery calling		
71	Zvedl personál telefon do 5 zazvonění?	X	
72	Představil se personál?	X	
73	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně ceny?	X	
74	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně cenových zvýhodnění?	X	
75	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně otevírací doby?	X	
76	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně aktuální obsazenosti kurtů?	X	
77	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně půjčování vybavení?	X	
78	Byl personál ochoten vysvětlit cestu k provozovně?	X	
79	Byl personál ochoten zarezervovat kurt / zrušit rezervaci kurtu?		X
	Internet		
80	Mělo středisko internetové stránky?	X	
81	Daly se stránky lehce nalézt (mezi prvními odkazy při zadání klíčových slov do vyhledávače na internetu)?	X	
82	Byly internetové stránky přehledné?	X	
83	Byla na stránkách uvedena informace ohledně cen?	X	
84	Byla na stránkách uvedena informace ohledně cenových zvýhodnění?	X	
85	Byla na stránkách uvedena otevírací doba?	X	
86	Poskytovaly stránky on-line rezervaci?	X	
87	Byla na stránkách uvedena informace ohledně prodeje zboží?		X
88	Byla na stránkách uvedena informace ohledně půjčování vybavení?	X	
89	Byl na stránkách uveden kontakt na středisko (email, telefon)?	X	
90	Byly na stránkách fotografie střediska?	X	
91	Existuje profil společnosti na sociální síti Facebook?	X	

Mystery shopping – Záznamový arch střediska SC Ostrava

Číslo otázky	Kritérium	ANO	NE
	Středisko - exteriér		
1	Bylo středisko dobře dostupné autem?	X	
2	Bylo středisko dobře dostupné MHD?		X
3	Bylo k dispozici parkoviště o alespoň 1 parkovacím místě na jeden kurt?		X
4	Bylo sportoviště označeno cedulemi či jinými poutači?	X	
5	Byla u vchodu informační cedule ohledně otevírací doby?	X	
6	Bylo na první pohled jasné, že se jedná o squash centrum (nápís na budově apod.)?	X	
	Středisko - interiér		
7	Byla ve středisku dobrá orientace (lze jednoduše najít kurty, šatny atd.)?		X
8	Bylo středisko prostorné? Dalo se v něm bez obtíží pohybovat?	X	
9	Působilo středisko nově/moderně?		X
10	Působilo středisko reprezentativně? Šlo okamžitě poznat, že se jedná o squash centrum (přítomnost pohárů/squashového vybavení atd.)?		X
11	Byla ve středisku příjemná teplota?	X	
12	Byla ve středisku příjemná vůně (absence zápachu)?		X
13	Hrála ve středisku příjemná hudba?	X	
	Šatny		
14	Byly šatny dostatečně prostorné?		X
15	Byly šatny čisté?		X
16	Byly skříňky dostatečně velké?		X
17	Byla ve skříňkách ramínka?		X
18	Byly v šatnách alespoň dvě sprchy na jeden kurt?		X
19	Bylo v šatně hygienické zařízení (toalety)?	X	
20	Byl na toaletách toaletní papír?	X	
21	Bylo u umyvadla mýdlo?	X	
22	Byl ve sprchách sprchový gel?		X
23	Byla ve sprše polička na odložení šampónu/mýdla?	X	
24	Byla ve středisku možnost úschovy cenností na recepci?	X	
	Kurt		
25	Začala hra squashe přesně ve stanovený čas? Proběhlo střídání hráčů ve stanovené době?	X	
26	Byly kurty klimatizované?		X
27	Byly kurty čisté?		X
28	Bylo osvětlení kurtu dostatečné?		X
29	Byl kurt dostatečně odvětráván?		X
30	Byla podlaha kurtu vyhovující/obuv neklouzala?	X	
31	Bylo dostatečně zabráněno vyletění míčku z kurtu?		X
32	Bylo dostatečně zabráněno uvíznutí míčku v prostorách kurtu (ve světlech atd.)?		X
33	Byly před kurtem stoly a židle na odložení věcí během hry a odpočinek mezi hrou?	X	
34	Byla v prostorách kurtu/před kurtem možnost rozcvičení se?	X	
	Personál		
35	Pozdravil mě personál ihned při vstupu do střediska?	X	
36	Usmíval se personál?		X
37	Čekal jsem na obsloužení méně než 5 minut?	X	
38	Působil na mě personál milým a přátelským dojmem?		X
39	Působil personál reprezentativně (vhodné oblečení, upravený vzhled)?		X
40	Byl personál schopen poskytnout informace ohledně pravidel hry?	X	
41	Byl personál schopen poskytnout informace ohledně techniky hry?		X
42	Byl personál schopen poradit s výběrem vhodného squashového vybavení?		X

Číslo otázky	Kritérium	ANO	NE
	Půjčování vybavení, doplňkový prodej		
43	Nabízelo středisko možnost zapůjčení rakety?	X	
44	Nabízelo středisko možnost zapůjčení míčku?	X	
45	Nabízelo středisko možnost zapůjčení bot?		X
46	Nabízelo středisko možnost zapůjčení ručníku?	X	
47	Nabízelo středisko možnost zakoupení nápojů?	X	
48	Povolilo středisko konzumaci vlastních nápojů?	X	
49	Nabízelo středisko možnost zakoupení občerstvení (energetické tyčinky apod.)?	X	
50	Nabízelo středisko možnost zakoupení rakety?	X	
51	Nabízelo středisko možnost zakoupení míčku?	X	
52	Nabízelo středisko možnost zakoupení dalšího vybavení (potítka apod.)?	X	
	Služby		
53	Nabízelo středisko slevy (studentské, v určité hodiny apod.)?	X	
54	Nabízelo středisko možnost zakoupení zvýhodněných permanentek?	X	
55	Nabízelo středisko další výhody pro studenty (zapůjčení vybavení zdarma apod.)?	X	
56	Nabízelo středisko možnost online rezervace?	X	
57	Nabízelo středisko možnost stálé rezervace?	X	
58	Nabízelo středisko aspekty periferního prostředí (malé reklamní předměty)?		X
59	Byla ve středisku možnost zúčastnit se squashových turnajů?		X
60	Využívalo středisko dalších nástrojů podpory prodeje (10. hra zdarma apod.)?	X	
61	Byla ve středisku možnost využít regenerační zařízení jako sauna, pára aj.?	X	
62	Nabízelo středisko asistenci trenéra?	X	
63	Byla ve středisku možnost posezení po odehrané hře?	X	
64	Byla ve středisku možnost bezdrátového připojení k internetu (wi-fi)?	X	
65	Poskytovalo středisko v případě zranění ošetření (náplasti, obvazy apod.)?	X	
66	Má středisko přehledné internetové stránky s možností online rezervace?	X	
	Otevírací doba		
67	Bylo středisko otevřeno i o víkendu?	X	
68	Bylo středisko otevřeno nejpозději v 7 hodin ráno a zavíralo nejdříve v 10 hodin večer?	X	
69	Platí cenová zvýhodnění (pro studenty, v určité časové intervaly) i o víkendu?	X	
70	Poskytovalo středisko letáčky s otevírací dobou a dalšími informacemi?	X	
	Mystery calling		
71	Zvedl personál telefon do 5 zazvonění?		X
72	Představil se personál?	X	
73	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně ceny?	X	
74	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně cenových zvýhodnění?	X	
75	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně otevírací doby?	X	
76	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně aktuální obsazenosti kurtů?	X	
77	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně půjčování vybavení?	X	
78	Byl personál ochoten vysvětlit cestu k provozovně?	X	
79	Byl personál ochoten zarezervovat kurt / zrušit rezervaci kurtu?		X
	Internet		
80	Mělo středisko internetové stránky?	X	
81	Daly se stránky lehce nalézt (mezi prvními odkazy při zadání klíčových slov do vyhledávače na internetu)?	X	
82	Byly internetové stránky přehledné?	X	
83	Byla na stránkách uvedena informace ohledně cen?	X	
84	Byla na stránkách uvedena informace ohledně cenových zvýhodnění?	X	
85	Byla na stránkách uvedena otevírací doba?	X	
86	Poskytovaly stránky on-line rezervaci?	X	
87	Byla na stránkách uvedena informace ohledně prodeje zboží?		X
88	Byla na stránkách uvedena informace ohledně půjčování vybavení?	X	
89	Byl na stránkách uveden kontakt na středisko (email, telefon)?	X	
90	Byly na stránkách fotografie střediska?	X	
91	Existuje profil společnosti na sociální síti Facebook?	X	

Mystery shopping – Záznamový arch střediska SBA Squash

Číslo otázky	Kritérium	ANO	NE
	Středisko - exteriér		
1	Bylo středisko dobře dostupné autem?	X	
2	Bylo středisko dobře dostupné MHD?	X	
3	Bylo k dispozici parkoviště o alespoň 1 parkovacím místě na jeden kurt?		X
4	Bylo sportoviště označeno cedulemi či jinými poutači?	X	
5	Byla u vchodu informační cedule ohledně otevírací doby?	X	
6	Bylo na první pohled jasné, že se jedná o squash centrum (nápís na budově apod.)?		X
	Středisko - interiér		
7	Byla ve středisku dobrá orientace (lze jednoduše najít kurty, šatny atd.)?	X	
8	Bylo středisko prostorné? Dalo se v něm bez obtíží pohybovat?	X	
9	Působilo středisko nově/moderně?	X	
10	Působilo středisko reprezentativně? Šlo okamžitě poznat, že se jedná o squash centrum (přítomnost pohárů/squashového vybavení atd.)?	X	
11	Byla ve středisku příjemná teplota?		X
12	Byla ve středisku příjemná vůně (absence zápachu)?		X
13	Hrála ve středisku příjemná hudba?	X	
	Šatny		
14	Byly šatny dostatečně prostorné?		X
15	Byly šatny čisté?	X	
16	Byly skříňky dostatečně velké?		X
17	Byla ve skříňkách ramínka?		X
18	Byly v šatnách alespoň dvě sprchy na jeden kurt?	X	
19	Bylo v šatně hygienické zařízení (toalety)?		X
20	Byl na toaletách toaletní papír?		X
21	Bylo u umyvadla mýdlo?	X	
22	Byl ve sprchách sprchový gel?		X
23	Byla ve sprše polička na odložení šampónu/mýdla?		X
24	Byla ve středisku možnost úschovy cenností na recepci?	X	
	Kurt		
25	Začala hra squashe přesně ve stanovený čas? Proběhlo střídání hráčů ve stanovené době?		X
26	Byly kurty klimatizované?		X
27	Byly kurty čisté?	X	
28	Bylo osvětlení kurtu dostatečné?	X	
29	Byl kurt dostatečně odvětráván?	X	
30	Byla podlaha kurtu vyhovující/obuv neklouzala?	X	
31	Bylo dostatečně zabráněno vyletění míčku z kurtu?		X
32	Bylo dostatečně zabráněno uvíznutí míčku v prostorách kurtu (ve světlech atd.)?		X
33	Byly před kurtem stoly a židle na odložení věcí během hry a odpočinek mezi hrou?	X	
34	Byla v prostorách kurtu/před kurtem možnost rozcvičení se?	X	
	Personál		
35	Pozdravil mě personál ihned při vstupu do střediska?	X	
36	Usmíval se personál?		X
37	Čekal jsem na obsloužení méně než 5 minut?	X	
38	Působil na mě personál milým a přátelským dojmem?	X	
39	Působil personál reprezentativně (vhodné oblečení, upravený vzhled)?	X	
40	Byl personál schopen poskytnout informace ohledně pravidel hry?	X	
41	Byl personál schopen poskytnout informace ohledně techniky hry?		X
42	Byl personál schopen poradit s výběrem vhodného squashového vybavení?		X

Číslo otázky	Kritérium	ANO	NE
	Půjčování vybavení, doplňkový prodej		
43	Nabízelo středisko možnost zapůjčení rakety?	X	
44	Nabízelo středisko možnost zapůjčení míčku?	X	
45	Nabízelo středisko možnost zapůjčení bot?	X	
46	Nabízelo středisko možnost zapůjčení ručníku?	X	
47	Nabízelo středisko možnost zakoupení nápojů?	X	
48	Povolilo středisko konzumaci vlastních nápojů?	X	
49	Nabízelo středisko možnost zakoupení občerstvení (energetické tyčinky apod.)?	X	
50	Nabízelo středisko možnost zakoupení rakety?	X	
51	Nabízelo středisko možnost zakoupení míčku?	X	
52	Nabízelo středisko možnost zakoupení dalšího vybavení (potítka apod.)?	X	
	Služby		
53	Nabízelo středisko slevy (studentské, v určité hodiny apod.)?	X	
54	Nabízelo středisko možnost zakoupení zvýhodněných permanentek?	X	
55	Nabízelo středisko další výhody pro studenty (zapůjčení vybavení zdarma apod.)?	X	
56	Nabízelo středisko možnost online rezervace?	X	
57	Nabízelo středisko možnost stálé rezervace?	X	
58	Nabízelo středisko aspekty periferního prostředí (malé reklamní předměty)?		X
59	Byla ve středisku možnost zúčastnit se squashových turnajů?	X	
60	Využívalo středisko dalších nástrojů podpory prodeje (10. hra zdarma apod.)?	X	
61	Byla ve středisku možnost využít regenerační zařízení jako sauna, pára aj.?		X
62	Nabízelo středisko asistenci trenéra?		X
63	Byla ve středisku možnost posezení po odehrané hře?	X	
64	Byla ve středisku možnost bezdrátového připojení k internetu (wi-fi)?	X	
65	Poskytovalo středisko v případě zranění ošetření (náplasti, obvazy apod.)?	X	
66	Má středisko přehledné internetové stránky s možností online rezervace?	X	
	Otevírací doba		
67	Bylo středisko otevřeno i o víkendu?	X	
68	Bylo středisko otevřeno nejpозději v 7 hodin ráno a zavíralo nejdříve v 10 hodin večer?	X	
69	Platí cenová zvýhodnění (pro studenty, v určité časové intervaly) i o víkendu?	X	
70	Poskytovalo středisko letáčky s otevírací dobou a dalšími informacemi?	X	
	Mystery calling		
71	Zvedl personál telefon do 5 zazvonění?	X	
72	Představil se personál?	X	
73	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně ceny?	X	
74	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně cenových zvýhodnění?	X	
75	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně otevírací doby?	X	
76	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně aktuální obsazenosti kurtů?	X	
77	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně půjčování vybavení?	X	
78	Byl personál ochoten vysvětlit cestu k provozovně?	X	
79	Byl personál ochoten zarezervovat kurt / zrušit rezervaci kurtu?		X
	Internet		
80	Mělo středisko internetové stránky?	X	
81	Daly se stránky lehce nalézt (mezi prvními odkazy při zadání klíčových slov do vyhledávače na internetu)?	X	
82	Byly internetové stránky přehledné?	X	
83	Byla na stránkách uvedena informace ohledně cen?	X	
84	Byla na stránkách uvedena informace ohledně cenových zvýhodnění?	X	
85	Byla na stránkách uvedena otevírací doba?	X	
86	Poskytovaly stránky on-line rezervaci?	X	
87	Byla na stránkách uvedena informace ohledně prodeje zboží?		X
88	Byla na stránkách uvedena informace ohledně půjčování vybavení?	X	
89	Byl na stránkách uveden kontakt na středisko (email, telefon)?	X	
90	Byly na stránkách fotografie střediska?	X	
91	Existuje profil společnosti na sociální síti Facebook?	X	

Mystery shopping – Záznamový arch střediska BSO Squash Club

Číslo otázky	Kritérium	ANO	NE
	Středisko - exteriér		
1	Bylo středisko dobře dostupné autem?	X	
2	Bylo středisko dobře dostupné MHD?	X	
3	Bylo k dispozici parkoviště o alespoň 1 parkovacím místě na jeden kurt?		X
4	Bylo sportoviště označeno cedulemi či jinými poutači?		X
5	Byla u vchodu informační cedule ohledně otevírací doby?		X
6	Bylo na první pohled jasné, že se jedná o squash centrum (nápís na budově apod.)?		X
	Středisko - interiér		
7	Byla ve středisku dobrá orientace (lze jednoduše najít kurty, šatny atd.)?	X	
8	Bylo středisko prostorné? Dalo se v něm bez obtíží pohybovat?	X	
9	Působilo středisko nově/moderně?		X
10	Působilo středisko reprezentativně? Šlo okamžitě poznat, že se jedná o squash centrum (přítomnost pohárů/squashového vybavení atd.)?	X	
11	Byla ve středisku příjemná teplota?	X	
12	Byla ve středisku příjemná vůně (absence zápachu)?	X	
13	Hrála ve středisku příjemná hudba?		X
	Šatny		
14	Byly šatny dostatečně prostorné?		X
15	Byly šatny čisté?	X	
16	Byly skříňky dostatečně velké?	X	
17	Byla ve skříňkách ramínka?	X	
18	Byly v šatnách alespoň dvě sprchy na jeden kurt?		X
19	Bylo v šatně hygienické zařízení (toalety)?		X
20	Byl na toaletách toaletní papír?	X	
21	Bylo u umyvadla mýdlo?	X	
22	Byl ve sprchách sprchový gel?		X
23	Byla ve sprše polička na odložení šampónu/mýdla?		X
24	Byla ve středisku možnost úschovy cenností na recepci?	X	
	Kurt		
25	Začala hra squashe přesně ve stanovený čas? Proběhlo střídání hráčů ve stanovené době?	X	
26	Byly kurty klimatizované?		X
27	Byly kurty čisté?		X
28	Bylo osvětlení kurtu dostatečné?	X	
29	Byl kurt dostatečně odvětráván?		X
30	Byla podlaha kurtu vyhovující/obuv neklouzala?	X	
31	Bylo dostatečně zabráněno vyletění míčku z kurtu?	X	
32	Bylo dostatečně zabráněno uvíznutí míčku v prostorách kurtu (ve světlech atd.)?		X
33	Byly před kurtem stoly a židle na odložení věcí během hry a odpočinek mezi hrou?	X	
34	Byla v prostorách kurtu/před kurtem možnost rozcvičení se?	X	
	Personál		
35	Pozdravil mě personál ihned při vstupu do střediska?	X	
36	Usmíval se personál?	X	
37	Čekal jsem na obsloužení méně než 5 minut?	X	
38	Působil na mě personál milým a přátelským dojmem?	X	
39	Působil personál reprezentativně (vhodné oblečení, upravený vzhled)?		X
40	Byl personál schopen poskytnout informace ohledně pravidel hry?	X	
41	Byl personál schopen poskytnout informace ohledně techniky hry?		X
42	Byl personál schopen poradit s výběrem vhodného squashového vybavení?		X

Číslo otázky	Kritérium	ANO	NE
	Půjčování vybavení, doplňkový prodej		
43	Nabízelo středisko možnost zapůjčení rakety?	X	
44	Nabízelo středisko možnost zapůjčení míčku?	X	
45	Nabízelo středisko možnost zapůjčení bot?		X
46	Nabízelo středisko možnost zapůjčení ručníku?		X
47	Nabízelo středisko možnost zakoupení nápojů?	X	
48	Povolilo středisko konzumaci vlastních nápojů?	X	
49	Nabízelo středisko možnost zakoupení občerstvení (energetické tyčinky apod.)?	X	
50	Nabízelo středisko možnost zakoupení rakety?	X	
51	Nabízelo středisko možnost zakoupení míčku?	X	
52	Nabízelo středisko možnost zakoupení dalšího vybavení (potítka apod.)?	X	
	Služby		
53	Nabízelo středisko slevy (studentské, v určité hodiny apod.)?	X	
54	Nabízelo středisko možnost zakoupení zvýhodněných permanentek?	X	
55	Nabízelo středisko další výhody pro studenty (zapůjčení vybavení zdarma apod.)?	X	
56	Nabízelo středisko možnost online rezervace?		X
57	Nabízelo středisko možnost stálé rezervace?	X	
58	Nabízelo středisko aspekty periferního prostředí (malé reklamní předměty)?		X
59	Byla ve středisku možnost zúčastnit se squashových turnajů?	X	
60	Využívalo středisko dalších nástrojů podpory prodeje (10. hra zdarma apod.)?		X
61	Byla ve středisku možnost využít regenerační zařízení jako sauna, pára aj.?		X
62	Nabízelo středisko asistenci trenéra?	X	
63	Byla ve středisku možnost posezení po odehrané hře?	X	
64	Byla ve středisku možnost bezdrátového připojení k internetu (wi-fi)?	X	
65	Poskytovalo středisko v případě zranění ošetření (náplasti, obvazy apod.)?	X	
66	Má středisko přehledné internetové stránky s možností online rezervace?	X	
	Otevírací doba		
67	Bylo středisko otevřeno i o víkendu?	X	
68	Bylo středisko otevřeno nejpозději v 7 hodin ráno a zavíralo nejdříve v 10 hodin večer?		X
69	Platí cenová zvýhodnění (pro studenty, v určité časové intervaly) i o víkendu?	X	
70	Poskytovalo středisko letáčky s otevírací dobou a dalšími informacemi?		X
	Mystery calling		
71	Zvedl personál telefon do 5 zazvonění?	X	
72	Představil se personál?	X	
73	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně ceny?	X	
74	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně cenových zvýhodnění?	X	
75	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně otevírací doby?	X	
76	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně aktuální obsazenosti kurtů?	X	
77	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně půjčování vybavení?	X	
78	Byl personál ochoten vysvětlit cestu k provozovně?	X	
79	Byl personál ochoten zarezervovat kurt / zrušit rezervaci kurtu?	X	
	Internet		
80	Mělo středisko internetové stránky?	X	
81	Daly se stránky lehce nalézt (mezi prvními odkazy při zadání klíčových slov do vyhledávače na internetu)?	X	
82	Byly internetové stránky přehledné?	X	
83	Byla na stránkách uvedena informace ohledně cen?	X	
84	Byla na stránkách uvedena informace ohledně cenových zvýhodnění?	X	
85	Byla na stránkách uvedena otevírací doba?	X	
86	Poskytovaly stránky on-line rezervaci?		X
87	Byla na stránkách uvedena informace ohledně prodeje zboží?	X	
88	Byla na stránkách uvedena informace ohledně půjčování vybavení?	X	
89	Byl na stránkách uveden kontakt na středisko (email, telefon)?	X	
90	Byly na stránkách fotografie střediska?	X	
91	Existuje profil společnosti na sociální síti Facebook?	X	

Mystery shopping – Záznamový arch střediska SC Fajne

Číslo otázky	Kritérium	ANO	NE
	Středisko - exteriér		
1	Bylo středisko dobře dostupné autem?	X	
2	Bylo středisko dobře dostupné MHD?	X	
3	Bylo k dispozici parkoviště o alespoň 1 parkovacím místě na jeden kurt?	X	
4	Bylo sportoviště označeno cedulemi či jinými poutači?	X	
5	Byla u vchodu informační cedule ohledně otevírací doby?	X	
6	Bylo na první pohled jasné, že se jedná o squash centrum (nápís na budově apod.)?	X	
	Středisko - interiér		
7	Byla ve středisku dobrá orientace (lze jednoduše najít kurty, šatny atd.)?	X	
8	Bylo středisko prostorné? Dalo se v něm bez obtíží pohybovat?	X	
9	Působilo středisko nově/moderně?	X	
10	Působilo středisko reprezentativně? Šlo okamžitě poznat, že se jedná o squash centrum (přítomnost pohárů/squashového vybavení atd.)?	X	
11	Byla ve středisku příjemná teplota?	X	
12	Byla ve středisku příjemná vůně (absence zápachu)?	X	
13	Hrála ve středisku příjemná hudba?	X	
	Šatny		
14	Byly šatny dostatečně prostorné?	X	
15	Byly šatny čisté?	X	
16	Byly skříňky dostatečně velké?	X	
17	Byla ve skříňkách ramínka?	X	
18	Byly v šatnách alespoň dvě sprchy na jeden kurt?	X	
19	Bylo v šatně hygienické zařízení (toalety)?	X	
20	Byl na toaletách toaletní papír?	X	
21	Bylo u umyvadla mýdlo?	X	
22	Byl ve sprchách sprchový gel?	X	
23	Byla ve sprše polička na odložení šampónu/mýdla?	X	
24	Byla ve středisku možnost úschovy cenností na recepci?	X	
	Kurt		
25	Začala hra squashe přesně ve stanovený čas? Proběhlo střídání hráčů ve stanovené době?	X	
26	Byly kurty klimatizované?	X	
27	Byly kurty čisté?	X	
28	Bylo osvětlení kurtu dostatečné?	X	
29	Byl kurt dostatečně odvětráván?	X	
30	Byla podlaha kurtu vyhovující/obuv neklouzala?	X	
31	Bylo dostatečně zabráněno vyletění míčku z kurtu?		X
32	Bylo dostatečně zabráněno uvíznutí míčku v prostorách kurtu (ve světlech atd.)?	X	
33	Byly před kurtem stoly a židle na odložení věcí během hry a odpočinek mezi hrou?	X	
34	Byla v prostorách kurtu/před kurtem možnost rozcvičení se?	X	
	Personál		
35	Pozdravil mě personál ihned při vstupu do střediska?	X	
36	Usmíval se personál?	X	
37	Čekal jsem na obsloužení méně než 5 minut?	X	
38	Působil na mě personál milým a přátelským dojmem?	X	
39	Působil personál reprezentativně (vhodné oblečení, upravený vzhled)?	X	
40	Byl personál schopen poskytnout informace ohledně pravidel hry?	X	
41	Byl personál schopen poskytnout informace ohledně techniky hry?	X	
42	Byl personál schopen poradit s výběrem vhodného squashového vybavení?	X	

Číslo otázky	Kritérium	ANO	NE
	Půjčování vybavení, doplňkový prodej		
43	Nabízelo středisko možnost zapůjčení rakety?	X	
44	Nabízelo středisko možnost zapůjčení míčku?	X	
45	Nabízelo středisko možnost zapůjčení bot?	X	
46	Nabízelo středisko možnost zapůjčení ručníku?	X	
47	Nabízelo středisko možnost zakoupení nápojů?	X	
48	Povolilo středisko konzumaci vlastních nápojů?	X	
49	Nabízelo středisko možnost zakoupení občerstvení (energetické tyčinky apod.)?	X	
50	Nabízelo středisko možnost zakoupení rakety?	X	
51	Nabízelo středisko možnost zakoupení míčku?	X	
52	Nabízelo středisko možnost zakoupení dalšího vybavení (potítka apod.)?	X	
	Služby		
53	Nabízelo středisko slevy (studentské, v určité hodiny apod.)?	X	
54	Nabízelo středisko možnost zakoupení zvýhodněných permanentek?	X	
55	Nabízelo středisko další výhody pro studenty (zapůjčení vybavení zdarma apod.)?		X
56	Nabízelo středisko možnost online rezervace?	X	
57	Nabízelo středisko možnost stálé rezervace?	X	
58	Nabízelo středisko aspekty periferního prostředí (malé reklamní předměty)?	X	
59	Byla ve středisku možnost zúčastnit se squashových turnajů?	X	
60	Využívalo středisko dalších nástrojů podpory prodeje (10. hra zdarma apod.)?	X	
61	Byla ve středisku možnost využít regenerační zařízení jako sauna, pára aj.?		X
62	Nabízelo středisko asistenci trenéra?	X	
63	Byla ve středisku možnost posezení po odehrané hře?	X	
64	Byla ve středisku možnost bezdrátového připojení k internetu (wi-fi)?		X
65	Poskytovalo středisko v případě zranění ošetření (náplasti, obvazy apod.)?	X	
66	Má středisko přehledné internetové stránky s možností online rezervace?	X	
	Otevírací doba		
67	Bylo středisko otevřeno i o víkendu?	X	
68	Bylo středisko otevřeno nejpозději v 7 hodin ráno a zavíralo nejdříve v 10 hodin večer?		X
69	Platí cenová zvýhodnění (pro studenty, v určité časové intervaly) i o víkendu?	X	
70	Poskytovalo středisko letáčky s otevírací dobou a dalšími informacemi?	X	
	Mystery calling		
71	Zvedl personál telefon do 5 zazvonění?	X	
72	Představil se personál?	X	
73	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně ceny?	X	
74	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně cenových zvýhodnění?	X	
75	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně otevírací doby?	X	
76	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně aktuální obsazenosti kurtů?	X	
77	Byl personál ochoten poskytnout informace ohledně půjčování vybavení?	X	
78	Byl personál ochoten vysvětlit cestu k provozovně?	X	
79	Byl personál ochoten zarezervovat kurt / zrušit rezervaci kurtu?	X	
	Internet		
80	Mělo středisko internetové stránky?	X	
81	Daly se stránky lehce nalézt (mezi prvními odkazy při zadání klíčových slov do vyhledávače na internetu)?		X
82	Byly internetové stránky přehledné?	X	
83	Byla na stránkách uvedena informace ohledně cen?	X	
84	Byla na stránkách uvedena informace ohledně cenových zvýhodnění?	X	
85	Byla na stránkách uvedena otevírací doba?	X	
86	Poskytovaly stránky on-line rezervaci?	X	
87	Byla na stránkách uvedena informace ohledně prodeje zboží?		X
88	Byla na stránkách uvedena informace ohledně půjčování vybavení?	X	
89	Byl na stránkách uveden kontakt na středisko (email, telefon)?	X	
90	Byly na stránkách fotografie střediska?	X	
91	Existuje profil společnosti na sociální síti Facebook?		X

Příloha č. 2: Dotazník



Dotazník

Vážený respondente,

v rámci své diplomové práce provádím výzkum squashových center a rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se tohoto squash centra (Squash Centrum Ostrava). Dotazník je anonymní a veškeré poskytnuté informace budou použity výhradně pro potřeby mé práce. Není-li uvedeno jinak, zakřížkujte pouze 1 odpověď.

1. Jak často navštěvujete Squash Centrum Ostrava?

- 1.1 ☐ Jsem zde poprvé 1.3 ☐ Jednou za měsíc 1.5 ☐ Jednou až dvakrát týdně
1.2 ☐ Méně než jednou za měsíc 1.4 ☐ Jednou za 14 dní 1.6 ☐ Častěji než dvakrát týdně

2. Jak jste se o středisku SC Ostrava dozvěděl/a? (můžete označit více než 1 odpověď)

- 2.1 ☐ Od kamaráda 2.3 ☐ Z tisku 2.5 ☐ Všiml/a jsem si střediska, když jsem jel/a kolem
2.2 ☐ Z internetu 2.4 ☐ Z propagačních materiálů (letáčky apod.)
2.6 ☐ Jinak, uveďte _____

3. Z jakého důvodu jste navštívil/a právě toto středisko? (označte prosím maximálně 2 odpovědi)

- 3.1 ☐ Příznivá cena 3.4 ☐ Lokalita střediska 3.7 ☐ Další služby (sauna, pára)
3.2 ☐ Kvalitní kurty 3.5 ☐ Možnost zapůjčení vybavení 3.8 ☐ Otevírací doba
3.3 ☐ Prostředí, personál 3.6 ☐ Tradice, zvyk 3.9 ☐ Jiný důvod, uveďte _____

4. V následující tabulce ohodnoťte důležitost jednotlivých faktorů a uveďte Vaši spokojenost s nimi (zaškrtněte příslušné políčko, kdy 1 – velmi důležité/velmi spokojen, 5 – nejméně důležité/velmi nespokojen):

FAKTOR	DŮLEŽITOST					FAKTOR	SPOKOJENOST				
	1-velmi důležité				5-nejméně důležité		1-velmi spokojen				5-velmi nespokojen
4.1 Dostupnost střediska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.20 Dostupnost střediska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Dostatek parkovacích míst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.21 Dostatek parkovacích míst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Otevírací doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.22 Otevírací doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Prostředí squash centra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.23 Prostředí squash centra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 Úroveň šaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.24 Úroveň šaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6 Úroveň hygienických zařízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.25 Úroveň hygienických zařízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7 Úroveň kurtů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.26 Úroveň kurtů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8 Přijemnost personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.27 Přijemnost personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9 Informovanost personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.28 Informovanost personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10 Kvalita nabízených služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.29 Kvalita nabízených služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.11 Rozsah nabízených služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.30 Rozsah nabízených služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.12 Cena nabízených služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.31 Cena nabízených služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.13 Cenová zvýhodnění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.32 Cenová zvýhodnění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.14 Kapacita squash centra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.33 Kapacita squash centra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.15 Půjčování vybavení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.34 Půjčování vybavení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.16 Možnost asistence trenéra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.35 Možnost asistence trenéra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.17 Možnost squashových turnajů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.36 Možnost squashových turnajů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.18 Doplnkový sortiment (nápoje aj.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.37 Doplnkový sortiment (nápoje aj.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.19 Přehlednost a kvalita internetových stránek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.38 Přehlednost a kvalita internetových stránek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Chybí Vám ve středisku nějaká další doplňková služba?

- 5.1 ☐ Ne 5.2 ☐ Ano, např. _____

6. Ohodnořte vaří celkovou spokojenost se řtřediskem SC Ostrava:

velmí spokojen

☐☐☐☐

velmí nespokojen

☐

7. Pokud jste navřtřivil/a dalří squashová centra v Ostravě, ohodnořte prosím, jak jste s nimi byl/a spokojen/a (zařkrtněte přísluřné poliřko, kdy 1 – velmí spokojen, 5 – velmí nespokojen) a napiřte důvod Vaří návřtěvy; pokud jste přísluřné řtředisko nenavřtřivil/a, ponechte řádek prázdňý):

řtředisko	Spokojenost					Důvod návřtěvy
	1-velmí spokojen			5-velmí nespokojen		
7.1 BSO Squash Club (Ostrava-Přívov)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.6 Důvod návřtěvy:
7.2 SBA Squash (Ostrava – Zábřeh)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.7 Důvod návřtěvy:
7.3 SC Ostrava (Komenského sady)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.8 Důvod návřtěvy:
7.4 SC Fajne (Ostrava-Poruba)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.9 Důvod návřtěvy:
7.5 Squash SMS (Ostrava-Poruba)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.10 Důvod návřtěvy:

8. Vaře pohlaví

8.1

☐ muž

8.2

☐ řena

9. Vař řěk

9.1 _____ let

10. Jste:

10.1 ☐ Student

10.2 ☐ Pracujíří

10.3 ☐ Nezaměřtnaný

10.4 ☐ Na mateřřské dovolená

10.5 ☐ Důchodce

10.6 ☐ Podnikatel (OSVČ)

10.7 ☐ Jiné, uveřte: _____

11. Dosařené vzdělání

11.1 ☐ Základní

11.2 ☐ řtřední bez maturity / vyučen

11.3 ☐ řtřední s maturitou

11.4 ☐ Vyřřší odborné

11.5 ☐ Vysokořřkolské

12. V jaké řásti Ostravy bydlíte? (Pokud nejste z Ostravy, napiřte prosím Vaří obec)

13. Prostor pro Vaře připomínky a názory:

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 3: Ceník služeb jednotlivých konkurentů za hrací jednotku (ceny jsou uvedeny v Kč)

Squash SMS

	základní cena		sleva – student, učitel	
	pracovní dny	víkendy a svátky	pracovní dny	víkendy a svátky
7-14	90	90	60	60
14-16	90	90	80	60
16-20	150	90	150	60
20-21	150	90	80	60
21-23	110	90	60	60

SC Ostrava

	základní cena		sleva – student, učitel	
	pracovní dny	víkendy a svátky	pracovní dny	víkendy a svátky
6-16	95	95	60	60
16-20	155	95	155	60
20-23	115	95	60	60

SBA Squash

	základní cena		sleva – student, učitel	
	pracovní dny	víkendy a svátky	pracovní dny	víkendy a svátky
7-14	90	90	60	60
14-16	100	90	60	60
16-20	155	90	155	60
20-21	130	90	60	60
21-23	110	90	60	60

BSO Squash Club

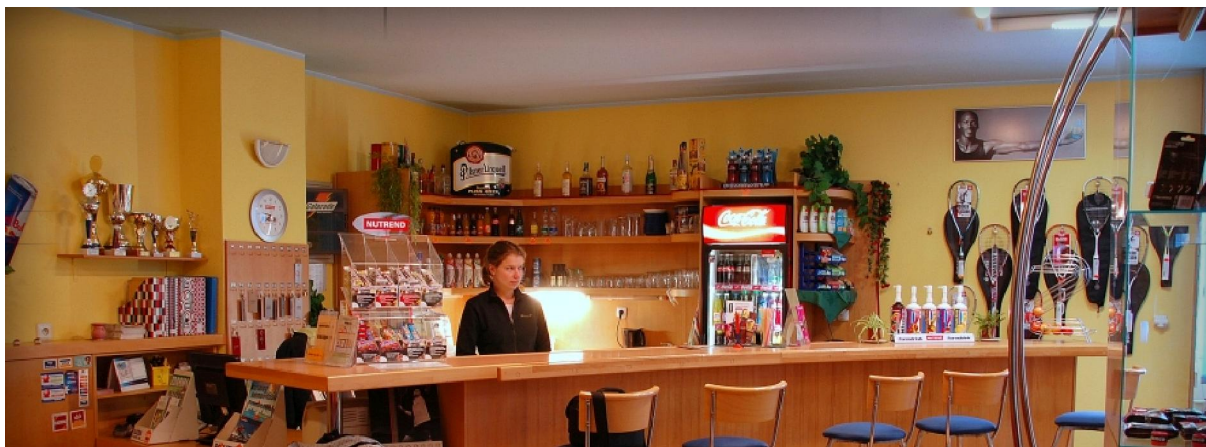
	základní cena		sleva – student, učitel	
	pracovní dny	víkendy a svátky	pracovní dny	víkendy a svátky
7-16	90	90	60	60
16-20	150	90	110	60
20-22.30	100	90	60	60

SC Fajne

	základní cena		sleva – student, učitel	
	pracovní dny	víkendy a svátky	pracovní dny	víkendy a svátky
7-16	100	100	60	60
16-20	160	100	160	60
20-21	120	100	60	60

Příloha č. 4: Fotografie střediska Squash Centrum Ostrava

Recepce



Vestibul



Kurt



Zdroj: <http://www.squashsport.cz/>

Příloha č. 5: Kontaktní údaje jednotlivých konkurentů

Squash Centrum Ostrava

Squash Centrum Ostrava - Mariánské Hory
28. října 2663/150 702 00 Ostrava
tel. recepce: 597 577 777, mobil recepce: 724 072 000
e-mail: zoubek@squashsport.cz, www.squashsport.cz

Squash SMS

SQUASH.SMS.CZ (budova Avízo)
Slavíkova 6142 708 00 Ostrava-Poruba
tel. recepce: 596 914 236, mobil recepce: 737 286 594
email: squash@sms.cz, www.squash.sms.cz

SC Ostrava

SC Ostrava, a.s.
Budečská 3214/4, 702 00 Ostrava (Komenského sady)
tel. recepce: 595 131 950, mobil recepce: 724 233 626
email: info@scostrava.cz, www.scostrava.cz

SBA Squash

SBA Squash centrum Havránek
Horymírova 5 700 30 Ostrava-Zábřeh
tel. recepce: +420 596 720 696, mobil recepce: +420 721 663 883
email: sbaostrava@volny.cz, www.sbasquash.cz

BSO Squash Club

BSO Squash Club
Cihelní 1191/95, 702 00 Ostrava
mobil recepce: 774 557 455
email: info@squashnet.cz, www.squashnet.cz

SC Fajne

Ostravská sportovní a.s.
Generála Sochora 12a 708 00 Ostrava-Poruba
mobil recepce: +420 602 388 147
email: recepc@scfajne.cz, www.scfajne.cz